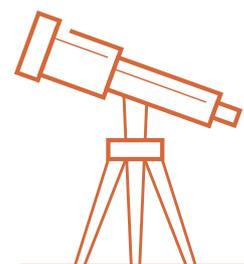




Sparkassen 2018

Zukünftige Steuerungsanforderungen und Steuerung der Zukunft

Was wäre, wenn die Zinsen plötzlich kräftig stiegen oder unerwartet eine LCR-Untererfüllung drohte? Trotz der bestehenden Herausforderungen durch Niedrigzinsumfeld und Regulatorik gilt es auch, die Steuerung der Zukunft nicht zu vernachlässigen. Die Deka steht Sparkassen dabei als Partner zur Seite.



Markt & Impuls im Gespräch mit (v. l. n. r.)
MATTHIAS KOWALLIK, Leiter Sparkassen
& Finanzinstitute bei Deka Institutionell,
PROF. DR. HORST GISCHER von der Univer-
sität Magdeburg und **MICHAEL NÄHER**,
Vorstand der Sparkasse Mansfeld-Südharz

Herr Professor Gischer, Sie beschäftigen sich aus wissenschaftlicher Sicht sehr intensiv mit den Sparkassen. Sind die Institute für die Zukunft gut aufgestellt?

GISCHER: Am Geschäftsmodell der Sparkassen zweifle ich nicht. Es ist im Grunde das, was wir „boring banking“ nennen, also das traditionelle Bankgeschäft, und das funktioniert. Das Problem ist jedoch, dass sich die Rahmenbedingungen in einer Art und Weise

ändern, die von der Sparkasse als einzelner Institution kaum noch bewältigt werden können. Sie wird insgesamt durch Regulatorik und Niedrigzinspolitik sehr stark belastet. Die Kosten steigen, die Erträge sinken, der Wettbewerb nimmt zu.

Herr Näher, stimmen Sie den Ausführungen zu?

NÄHER: Ja. Die Herausforderungen, die von externer Seite auf uns einströmen,



„Sparkassen müssen sich immer stärker mit **nicht wertschöpfenden Prozessen** auseinandersetzen.“

PROF. DR. HORST GISCHER
Universität Magdeburg

VITA: Seit 2012 ist Prof. Dr. Horst Gischer Inhaber des Lehrstuhls für Monetäre Ökonomie und öffentlich-rechtliche Finanzwirtschaft an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg. Außerdem ist er Geschäftsführender Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung e.V. (FZSE) und Inhaber des einzigen Sparkassenlehrstuhls an einer deutschen Universität. Gischer hat nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann an der Universität Dortmund promoviert (1987) und habilitiert (1994).

nehmen immer mehr zu. Das Niedrigzinsumfeld hat dazu geführt, dass die klassischen Anlagen bei den Sparkassen, wie Staatsanleihen und Pfandbriefe, immer unattraktiver werden. Diese Wertpapiere sind begrenzt vorhanden, die Rendite ist negativ, der Kauf ist notwendig aufgrund der regulatorischen Vorschriften. Das Angebot wird zusätzlich verknappert durch das Ankaufprogramm der Europäischen Zentralbank.

KOWALLIK: Die Differenz zwischen Ertrag auf der Aktivseite und Aufwand auf der Passivseite bot in der Vergangenheit Freiraum, Ertragspotenziale auch mal nicht vollständig auszuschöpfen. Doch diese Zeiten sind vorbei. Heute werden die negativen Zinsen nicht weiter belastet. Die steile Zinsstrukturkurve nutzt daher nur sehr eingeschränkt.

Was bedeutet das für die Eigenanlage?

NÄHER: Geld verdienen wird immer schwieriger. Wir sind mit unserem Geschäftsmodell natürlich stark von der Zinsentwicklung abhängig. Doch durch

neue Assetklassen steigen zunächst auch die Risiken. Zudem sind Aktienindizes wie der DAX zum Teil auf Höchstständen, die Immobilienpreise gerade in Ballungsgebieten sind ebenfalls extrem hoch. Die Qualität der Anlageentscheidung bekommt daher eine besondere Bedeutung.

Aber das sind vermutlich nicht die einzigen Herausforderungen?

NÄHER: Nein, dazu kommt die Regulatorik mit einer Geschwindigkeit und Intensität, die sehr stark zugenommen hat. Die Umsetzung ist entsprechend personalintensiv. So zum Beispiel die neuen Mindestanforderungen an das Risikomanagement, MaRisk, mit Geltung ab sofort. Die Umsetzung benötigt aber Zeit und auch Personalkapazitäten.

Dazu fallen Sachkosten an, vor allem für neue technische Programme, weil vieles, was verlangt wird, manuell gar nicht mehr zu bewerkstelligen ist.

GISCHER: Das ist auch mein Eindruck. Es sind mittlerweile viele Aufgaben auf Spar-

Lösungsmöglichkeit 1 Zinsabhängigkeit reduzieren



Ein plötzlicher starker Anstieg der Zinsen würde viele Sparkassen unerwartet treffen. Auch wenn das Zinsbuch momentan „satte“ Reserven aufzeigt, sollte deshalb ein solches Szenario im Rahmen von Stresstests kritisch reflektiert werden. Insbesondere für Institute mit einer hohen Gewichtung der Zinsrisiken lohnt sich die Diskussion um die Adjustierung der Kapitalallokation. Ansätze können zum Beispiel die Reduzierung der Zinsänderungsrisiken durch den Einsatz von Derivaten (also Swaps und Swaptions), eine Verbesserung der Ertrags-/Risikokorrelation durch Verbesserung der Diversifikation des Treasury-Vermögens oder die Nutzung von Fondshüllen zur Umsetzung strategischer Impulse und zur Ertragsthesaurierung sein.

kassen übertragen worden, die originär mit ihrem Geschäftsmodell zwar zusammenhängen, deren Bedeutung aber für Sparkassen eingeschränkter ist als für andere Bankengruppen. Das hat zur Folge, dass sie sich immer häufiger mit nicht wertschöpfenden Prozessen auseinandersetzen müssen.

Ist in Sachen Regulatorik ein Ende in Sicht?

GISCHER: Die Regulatorik schafft sich immer neue Spielfelder. Wenn wir uns vielleicht auf drei oder vier Standardthemen beschränken könnten, dann wäre es ja alles handhabbar. Aber haben wir eine Baustelle geschlossen, dann wird schon eine andere eröffnet. Man bräuchte aber einmal eine Phase der Entspannung, wo man sagt, jetzt haben wir einen Rahmen geschaffen, dabei bleibt es.

Herr Näher, können Sie die Auswirkungen der Regulatorik an einem Beispiel konkret beschreiben?

NÄHER: Beispiel LCR: Wir sind hier gezwungen Papiere vorzuhalten, die gerade aber nicht besonders üppig verzinst werden und kaum bis keinen Ertrag bringen. Oder Stichwort Eigenkapital: Gerade im Wertpapierbe-

reich müssen wir Risiken damit unterlegen. Dadurch ist momentan das Eigenkapital der Flaschenhals für Anlageformen. Das bedeutet, dass wir uns bei den Anlageentscheidungen immer vielschichtig orientieren müssen. Unser Controller analysiert die mehrdimensionale Auswirkung des Investments. Erst wenn das Paket insgesamt passt, können wir die Anlageentscheidung treffen.

GISCHER: Gerade die Regulatorik hat die Prozesse innerhalb einer Sparkasse verändert. Die Prozesse dauern länger und der nicht ertragsbringende Aufwand hat zugenommen.

Herr Kowallik, wie reagieren Sie als Deko darauf? Welche Lösungen haben Sie parat?

KOWALLIK: Wir arbeiten stetig daran, unsere Rolle als Steuerpartner der Sparkassen weiter auszubauen. Zum einen, indem wir Impulse geben, die auf die Gesamtbanksteuerung reflektieren, zum anderen, indem wir die Geld- und Kapitalmärkte auf Impulse untersuchen. Beides führen wir zusammen und übersetzen es in Steuerungsimpulse. Wir haben hier als Instrument den Treasury-Kompass, der sich in den vergangenen Jahren bei den Sparkassen als Bestandteil der Steu-



Lösungsmöglichkeit 2

Informieren, steuern und handeln in einem Tool

Welche Risiken haben welche konkreten Auswirkungen? Mit Deko Easy Access bekommen die Sparkassen ein leistungsfähiges Werkzeug an die Hand, das den Treasurer in jeder Phase des Handels- und Steuerungsprozesses unterstützt. Die Plattform macht Sensitivitäten sichtbar und gibt Vorschläge zur Portfoliooptimierung direkt weiter. Auf der Plattform finden sich neben dem Zugang zu aktuellen Kapitalmarktdaten und Research auch Funktionen zur Unterstützung der Depot-A-Steuerung für den Handel, sowie ein ausführliches Reporting. Hinzu kommen umfangreiche Simulationsmöglichkeiten. Treasurer der Sparkassen können so mit wenigen Klicks berechnen, welche Auswirkungen geplante Geschäfte auf bestimmte Kennzahlen haben, und ihre Steuerung so besser ausrichten.

„Geld verdienen wird immer schwieriger. Und durch **neue Assetklassen** steigen die Risiken.“

MICHAEL NÄHER

Vorstandsmitglied der Sparkasse Mansfeld-Südharz

VITA: Näher ist Vorstandsmitglied der Sparkasse Mansfeld-Südharz. Der ausgebildete Bankkaufmann und Jurist hat seit 2013 die Verantwortung für das gesamte Kreditgeschäft des Hauses und das Vermögensmanagement. Davor leitete er lange Jahre die Rechtsabteilung der Sparkasse.



„Wir arbeiten stetig daran, unsere Rolle als **Steuerungs-partner** der Sparkassen weiter auszubauen.“

MATTHIAS KOWALLIK

Leiter Sparkassen & Finanzinstitute, Deka

VITA: Kowallik ist seit Dezember 2010 bei der Deka und verantwortet das gesamte institutionelle Kundenkapitalmarktgeschäft und den Asset-Management-Vertrieb für Sparkassen und Finanzinstitute. Zuvor leitete er bis 2007 im Kapitalmarktvertrieb der DZ BANK das Sales-Consulting für Regionalbanken und Sparkassen und war anschließend Leiter Sparkassen/Regionalbanken bei der HSH Nordbank AG.



erung etabliert hat. Zum anderen bieten wir konkrete Infrastrukturdienstleistungen an, die die Sparkassen nutzen können, um Kosten zu senken und Prozessqualität zu optimieren. Etwa den Marktliquiditätstest bei LCR-Papieren oder die Marktgleichheitsprüfung.

Wie nutzen Sie in der Sparkasse Mansfeld-Südharz die Deka-Angebote?

NÄHER: Sehr unterschiedlich. Wir nutzen die Deka als Depotbank und auch als KVG. Wir haben etwa einen großen Spezialfonds, der auf verschiedenen Säulen steht. Auch auf das Research der Deka greifen wir stark zurück. Gerade unsere Treasurer nutzen die Telefonkonferenzen, die für sie sehr hilfreich sind. Hinzu kommt die Vorstandetagung einmal im Jahr, wo wir neue Impulse und einen Überblick über neue Entwicklungen, etwa in Sachen Regulierung, bekommen. Neben der Deka haben wir außerdem noch unsere Landesbank sowie den Ostdeutschen Sparkassenverband an unserer Seite.

GISCHER: Der Verbund ist das, was die kleinen, regional tätigen Banken vom Rest

Europas unterscheidet. Das rote S kennt in Deutschland jeder. Im Verbund sind sie auch Allfinanzanbieter. Die Deka spielt hier eine ganz wichtige Rolle, weil der Sparkassenkunde so ganz mittelbar den Zugang zum Kapitalmarkt erhält. Selbst eine kleine Sparkasse kann so das gesamte Spektrum an Anlageangeboten der Eigenanlage hochwertig nutzen. Das ist ein ganz fundamentaler Vorteil – und das ist ein Pfund, mit dem die Gruppe wuchern muss.

Sparkassen sind Kunde der Deka, aber auch gleichzeitig Anteilseigner. Macht das die Beratung schwieriger?

KOWALLIK: Es ist eine besondere Beziehung und zugleich Grundlage für eine kompetente Beratung. Unser ganzer Service ist darauf ausgerichtet, qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten. Dabei sind wir nicht opportunistisch unterwegs, sondern sind nachhaltig mit der Gesamtleistungsfähigkeit bei jeder Sparkasse. Wir gewähren den Sparkassen Zugang zu einem breiten Spektrum an Lösungen, die von GuV-Steuerung und Asset Allocation bis hin zur Eigenanlage im Depot A reichen. Gemeinsam mit

Lösungsmöglichkeit 3

Leihe aus Spezialfonds



Die Liquidity Coverage Ratio, kurz LCR, hält die Sparkassen weiter in Atem. Eine Möglichkeit, die LCR zu optimieren, sind Spezialfonds. Für die Sparkasse bedeutet der Einsatz von Spezialfonds mit LCR-fähigen Wertpapieren außerdem die Auslagerung von Komplexität. Der Vorteil: Sollte eine unerwartete LCR-Untererfüllung drohen, bietet die Deka auch eine unbesicherte Leihe von HQLA-Papieren aus diesen Spezialfonds an. So können LCR-fähige Wertpapiere aus dem Spezialfonds zur aktiven Steuerung genutzt werden. Dabei ist es unerheblich, welche Assetklassen neben den HQLA noch belegt werden. HQLA-Papiere wirken damit stabilisierend auf ein Ertragsportfolio – z. B. bestehend aus High-Yield- und Emerging-Markets-Papieren – und spielen die Vorteile des Spezialfonds voll aus.



den Sparkassen entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungen für das Eigengeschäft und die Gesamtbanksteuerung.

Welche Bedeutung hat der Deko Treasury-Kompass für die Sparkassen?

NÄHER: Der Deko Treasury-Kompass ist für uns zur Orientierung und zur Steuerung sehr hilfreich. Wir sind übrigens Teilnehmer der ersten Stunde. Man sieht genau, was die anderen Häuser machen und wie wir im Vergleich aufgestellt sind. Er ist ein wichtiges Steuerungsinstrument.

GISCHER: Ich kenne den Treasury-Kompass auch. Das ist ein interessantes Benchmarking mit Fokus auf die Eigen-geschäftssteuerung. Da stecken ungeheuer viele Informationen drin, um zu wissen, wo man in der Vergleichsgruppe steht. Der Blick richtet sich nicht nur auf die klassischen Kennzahlen, sondern ist stark auf die aktuelle und zukünftige ökonomische Realität ausgerichtet. Damit ist der Fokus auf die Ausrichtung der Zukunft gerichtet. Ebenso wichtig erscheint mir der Teil der Impulse, um die Geld- und

Kapitalmärkte optimal für die Sparkasse nutzbar zu machen.

KOWALLIK: So eine Analyse halte ich daneben auch für einen Zeitgewinn der Sparkasse. Denn nicht nur das Niedrigzinsumfeld, sondern auch die Regulatorik hat die Prozesse innerhalb einer Sparkasse verändert und komplexer gemacht. Der Einfluss dieser externen Faktoren absorbiert Ressourcen, die ansonsten für die Generierung von Erträgen zuständig gewesen wären. Durch den zielgerichteten Austausch über die zukünftigen Steuerungsanforderungen und die Bausteine, die heute gelegt werden können, wird das zukünftige Problem manchmal im Keim erstickt. Ein Beispiel ist die Möglichkeit, aus dem Spezialfonds LCR-Papiere leihen zu können. Sollte LCR mal knapp werden, liegt der vordurchdachte Notfallplan in der Schublade.

Gibt es eine Musterlösung, die für alle Sparkassen in Frage kommt?

KOWALLIK: Es gibt keine Standardlösung, die für jede Sparkasse passt. Der richtige Mix muss immer unter Berücksichtigung aller Anforderungen in der Aktiv- und Passivsteuerung des jeweiligen Hauses erfolgen.

Herr Kowallik, sind die Sparkassen auf die Herausforderungen der Zukunft eingestellt? Haben die Institute alle Risiken im Blick?

KOWALLIK: Wir von der Deko glauben, dass es viele Risiken gibt, die zwar jeder Sparkasse weitgehend bewusst sind, aber für die es aktuell keinen vorbereiteten Ablaufplan gibt. Deshalb sehen wir es als unsere Aufgabe, ein Bewusstsein zu schaffen, sich mit der Zukunft stärker zu beschäftigen und „Werkzeuge“ in den Baukasten zu legen, die heute schon eingeführt werden. Es geht um die Steuerung der Zukunft, etwa um die Steuerung der Fristentransformation oder um verschiedene Sichtweisen zu möglichen Zinsveränderungen.

Was meinen Sie konkret?

KOWALLIK: Die einfache Bank, so hart das auch klingen mag, gibt es aus meiner Sicht nicht mehr. Man braucht Steuerungswissen. Man muss ein sehr starkes

Verständnis dafür entwickeln, was man tut, denn kleine Fehler werden sofort bestraft. Es geht uns deshalb darum, ein Wissen zu schaffen, warum es diesen Ertrag gibt und welche Einflussparameter es gibt. Wir alle rechnen damit, dass die Zinsen bleiben, wie sie sind. Aber was ist, wenn es nicht der Fall ist, wenn sie zum Beispiel unerwartet stark steigen? Was genau ist der Plan, wenn es passiert? Auch nicht auf der Agenda steht bei vielen Sparkassen die Refinanzierungsfrage: Wie stabil sind die Ablaufkationen bei steigenden Zinsen in Kombination mit der Einlagensicherung, welcher Teil der Bilanz ist juristisch nicht kurzfristig abrufbar?

Hier sehen Sie also Nachholbedarf bei den Sparkassen?

GISCHER: Die Steuerung der Zukunft bedeutet auch, sich vorher zu überlegen, was abseits der routinierten Abläufe auf uns zukommen kann. Hier ist eine Sensibilisierung der Sparkassen sehr wirksam. Kernfrage bei dieser Überlegung ist: „Was wäre, wenn?“ Auch unwahrscheinliche Ereignisse können eintreten.

NÄHER: Das ist für uns beispielsweise auch ein wichtiger Grund, warum wir künftig die neue Plattform Deko Easy Access nutzen wollen, die auf der Infrastruktur der Deko optimal mit kurzen Simulationszeiten läuft. Damit können wir verschiedene Simulationen durchführen und auf einen Blick erkennen, wie sich das auf das Portfolio auswirkt.

KOWALLIK: Deko Easy Access ist ein Stück heute funktionierender Zukunft und zentrale Stellschraube, an der wir unseren Infrastruktursupport weiter ausbauen werden. 2017 haben bereits über 160 Sparkassen die Nutzungsverträge für die kostenlose Dienstleistung unterschrieben und haben Risiken, Chancen und Kosten ein Stück mehr im Griff. ■