

Kapitalallokation und Limitsysteme im Kontext der MaRisk

von Steffen Hortmann und Angelika Seide

- 1 Einleitung
 - 2 Die Anforderungen von KWG, Basel II und MaRisk
 - 2.1 Das Kreditwesengesetz (KWG)
 - 2.2 Basel II
 - 2.3 MaRisk
 - 3 Anforderungen aus der internen Steuerung
 - 3.1 Existenzsicherung
 - 3.2 Ergebnisoptimierung
 - 3.3 Dezentraler Risikoeingang
 - 4 Die Wahl des richtigen Kapitalbegriffs
 - 4.1 Regulatorisches Eigenkapital
 - 4.2 Bilanzielles Eigenkapital
 - 4.3 Ökonomisches Kapital
 - 5 Überblick zum Verfahren: Der Prozess der Kapitalallokation und Limitierung
 - 6 Die Risikoplanung
 - 6.1 Barwertorientierte und GuV-orientierte Risikoplanung
 - 6.2 Die Bedeutung des Risikodeckungspotenzials
 - 6.3 Die barwertorientierte Berechnung des Risikodeckungspotenzials
 - 6.4 Die GuV-orientierte Berechnung des Risikodeckungspotenzials
 - 7 Ableitung der Risikodeckungsmasse
 - 8 Risikoarten und Risikomessung
 - 8.1 Risikoarten
 - 8.2 Verfahren der Risikomessung
 - 9 Verteilung der Risikodeckungsmasse auf die Risikoarten
 - 10 Verfahren zur operativen unterjährigen Limitierung
 - 11 Zusammenfassung
- Literaturverzeichnis

Steffen Hortmann

ist Partner des Beratungs- und Softwareanbieters ifb group in Köln und verantwortet den Geschäftsbereich Consulting/Unternehmenssteuerung. Der Diplom-Kaufmann und gelernte Bankkaufmann leitet seit Jahren Beratungs- und Softwareprojekte für Gesamtbanksteuerung, Risikomanagement sowie Aufsichtsrecht und Meldewesen.

Angelika Seide, (WP, StB)

war zehn Jahre bei der PwC Deutsche Revision im Bereich Financial Services tätig, unter anderem in der Facharbeit Accounting und als Schulungsreferentin. Darüber hinaus hat sie neben ihrer fachlichen Tätigkeit in IAS/IFRS-Implementierungsprojekten als Spezialistin für Bankbilanzierung nach HGB und IAS/IFRS und im Rahmen der Qualitätssicherung mitgewirkt. Seit 2003 arbeitet Angelika Seide als Expertin und Schulungsreferentin im Bereich Internationale Bilanzierung, zunächst gemeinsam mit IBM Business Consulting Services, seit 2004 mit der ifb group in Köln.

1 Einleitung

Im Mittelpunkt der MaRisk stehen das Risikomanagement von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten (im folgenden „Kreditinstitute“ oder „Banken“). Unter anderem definieren die MaRisk erstmals Anforderungen für das Management von Zinsänderungsrisiken im Bankbuch, Liquiditätsrisiken und operationalen Risiken. Um diese Anforderungen optimal erfüllen zu können, benötigt ein Kreditinstitut Limitsysteme und geeignete Verfahren zur Kapitalallokation.

Der erste Teil des Beitrags erläutert die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen für Limitierung und Kapitalallokation. Neben den Anforderungen aus KWG, Basel II und MaRisk (Kapitel 2) zählen dazu auch die Anforderungen aus der internen Unternehmenssteuerung, vor allem Existenzsicherung, Ergebnisoptimierung und dezentraler Risikoeingang (Kapitel 3). Grundlegend ist auch die Wahl der richtigen Kapitalbegriffe, die in Kapitel 4 erläutert werden.

Der zweite Teil des Beitrags zeigt Schritt für Schritt, wie die Limitierung und Kapitalallokation gemäß den MaRisk durchzuführen sind: Einen Überblick zum Prozess der Kapitalallokation und Limitierung (Kapitel 5), die GuV- und barwertorientierte Risikoplanung inklusive der Bedeutung und Berechnung des Risikodeckungspotenzials (Kapitel 6), die Ableitung der Risikodeckungsmasse (Kapitel 7), Risikoarten und Risikomessung (Kapitel 8), Verteilung der Risikodeckungsmasse auf die Risikoarten inklusive der Bestimmung der Limite (Kapitel 9) und die Verfahren zur operativen unterjährigen Limitierung (Kapitel 10).

2 Die Anforderungen von KWG, Basel II und MaRisk

2.1 Das Kreditwesengesetz (KWG)

Das Kreditwesengesetz (KWG) nennt in § 25a KWG Mindestanforderungen an eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, die alle Kreditinstitute vorweisen müssen. Dazu gehören unter anderem:

- Eine angemessene Strategie, die auch Risiken und Eigenmittel des Instituts berücksichtigt
- Angemessene Regelungen, anhand derer sich die finanzielle Lage des Instituts jederzeit mit hinreichender Genauigkeit bestimmen lässt
- Ein angemessenes internes Kontrollverfahren, vor allem geeignete Regelungen für die Steuerung, Überwachung und Kontrolle von Risiken
- Angemessene Sicherheitsvorkehrungen für den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung

- Vollständige Dokumentation der ausgeführten Geschäfte, um vor allem eine lückenlosen Überwachung durch die Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zu gewährleisten
- Angemessene geschäfts- und kundenbezogene Sicherungssysteme gegen Geldwäsche und gegen betrügerische Handlungen zu Lasten des Instituts

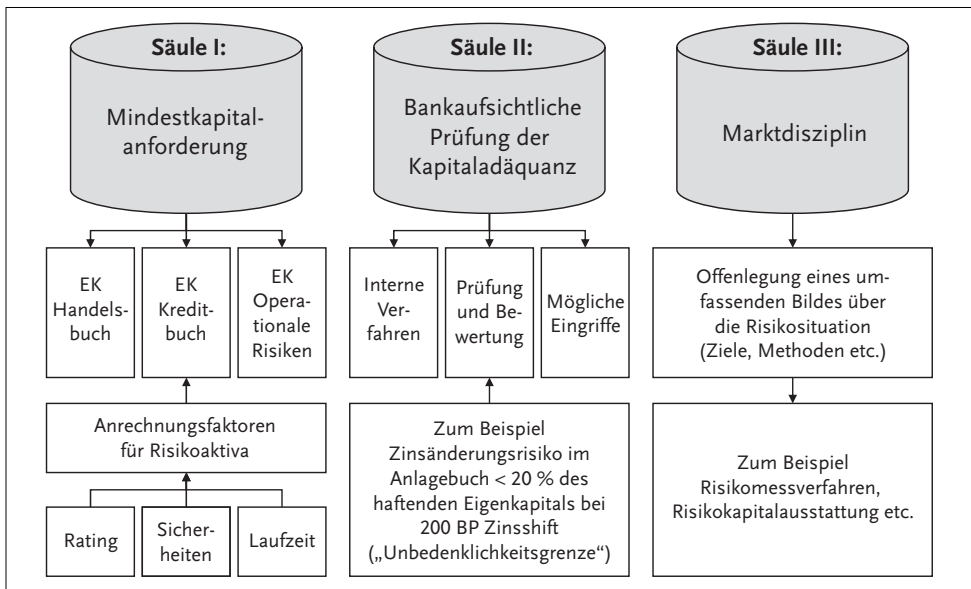
Zur Konkretisierung des KWG veröffentlichte die BaFin verschiedene Mindestanforderungen für Kreditinstitute, zuletzt die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk, siehe auch unter 2.3).

2.2 Basel II

Seit 1992 müssen nach der Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) risikobehaftete Aktiva der Bank mit Eigenmitteln abgesichert werden. Um die Eigenmittelanforderungen für Kreditrisiken zu berechnen, gab es einen weitgehend einheitlichen Ansatz, der unabhängig von Rating und Scoring der zugrunde liegenden Risikoaktiva angewandt wurde. Dies ändert sich mit der nationalen Umsetzung von Basel II (voraussichtlich Ende 2006), die den pauschalen Ansatz durch eine stärker am Risiko orientierte Eigenmittelunterlegung ersetzt.

Die erste Säule von Basel II regelt die Berechnung der Eigenmittelanforderungen für Kreditrisiken und operationale Risiken. Die Anrechnung der Kreditrisiken richtet sich dabei nach der Bonität des Kreditnehmers sowie nach Besicherung und Laufzeit des Kredits. Auch operationale Risiken müssen erstmals mit Eigenmitteln unterlegt werden.

Abbildung 1: Die Anforderungen von Basel II im Überblick



Quelle: ifb group

Die zweite Säule von Basel II regelt die aufsichtsrechtliche Bankenprüfung, die sich von einer quantitativen hin zu einer stärker qualitativen Prüfung wandeln wird. Dies betrifft vor allem den Supervisory Review Prozess (SRP), das heißt das Verfahren der aufsichtsrechtlichen Überprüfung.

Die Aufsicht hat dabei weitergehende Rechte zur Überprüfung, ob die Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute angemessen ist. Dafür werden zwei Größen herangezogen:

- Das *Risikodeckungspotenzial*, das heißt das maximal verfügbare Kapital zur Risikoabsicherung
- Die *Risikodeckungsmasse*, das heißt das eingesetzte Kapital zur Risikoabsicherung, abhängig von Risikoneigung und Risikodeckungspotenzial des jeweiligen Instituts

Die eingegangenen Risiken einer Bank sollten die Risikodeckungsmasse nicht überschreiten. Deshalb sind für Risikoarten und Funktionsbereiche Limite festzulegen, innerhalb derer sich die mit dem Risikoeingang betrauten Entscheidungsträger bewegen sollen. Dieses Limitsystem sorgt methodisch und prozessual dafür, dass die eingegangenen Risiken angemessen mit Risikodeckungspotenzial unterlegt werden.

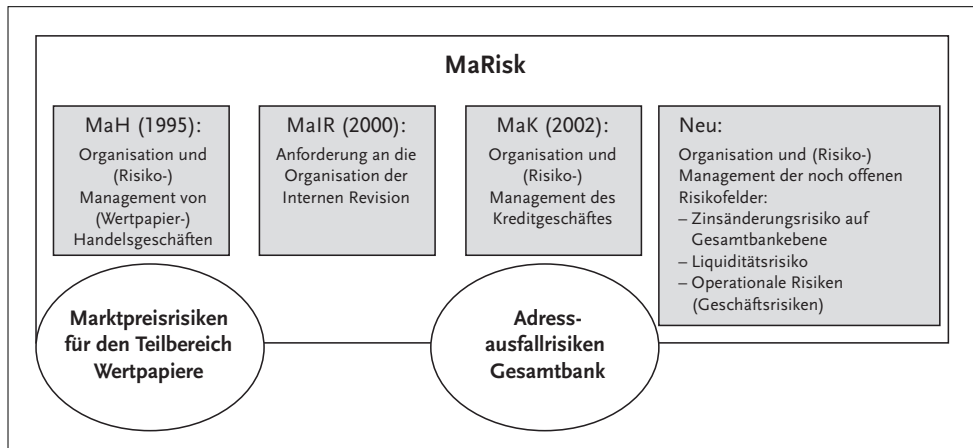
Die dritte Säule fordert die Einhaltung gewisser Offenlegungsvorschriften für Kreditinstitute, um eine Marktdisziplin zu schaffen. Zu diesem Zweck ist es unter anderem vorgeschrieben, Informationen über Verfahren zur Limitierung und Risikomessung sowie die Höhe der eingegangenen Risiken zu veröffentlichen.

2.3 MaRisk

Am 20. Dezember 2005 veröffentlichte die BaFin die Endfassung der MaRisk. Damit werden auch wichtige qualitative Elemente von Basel II in nationales Recht umgesetzt. Durch die MaRisk werden also nicht nur die Anforderungen von § 25a KWG umgesetzt, sondern auch die Anforderungen der zweiten Säule von Basel II. MaRisk und Basel II (als EU-Richtlinie) werden zum 1. Januar 2007 rechtlich bindend.

Im Mittelpunkt der MaRisk stehen das Risikomanagement von Kreditinstituten und Finanzdienstleistungsinstituten sowie deren Überwachung durch die Aufsichtsbehörden. Dies ersetzt die bisher gültigen Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK), die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (MaH), die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute (MaIR) und die Schreiben zur Steuerung der Zinsänderungsrisiken.

Abbildung 2: Zusammensetzung der MaRisk



Quelle: ifb group

Darüber hinaus nennen die MaRisk auch dezidierte Anforderungen für das Management von Zinsänderungsrisiken, Liquiditätsrisiken und operationalen Risiken. Die MaRisk fordern deren Integration in das gesamtbankbezogene Risikomanagement einschließlich der Limitierung. Dies umfasst wie in der zweiten Säule von Basel II – deren Umsetzung in deutsches Recht die MaRisk sind – die Bestimmung eines Risikopotenzials sowie die Ableitung einer Risikodeckungsmasse. In die Limitierung sind alle wesentlichen Risikoarten einzubeziehen. Für die gegenüber den bisherigen Mindestanforderungen neu hinzugekommenen Risikoarten gelten kurz gefasst die folgenden Regelungen:

- *Zinsänderungsrisiken:* Die Verfahren zur Beurteilung der Zinsänderungsrisiken müssen alle wesentlichen Ausprägungen erfassen. Zinsänderungsrisiken aus Handelsgeschäften, die der Steuerung der Zinsänderungsrisiken auf Gesamtinstitutsebene dienen, müssen vollständig berücksichtigt werden. Ebenso zu beachten sind die Folgen dieser Risiken für die Ertragslage des Kreditinstituts und den Markt- bzw. Barwert der betroffenen Risikopositionen.
- *Liquiditätsrisiken:* Ein Kreditinstitut muss seine Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllen können. Um dies sicherzustellen, muss das Institut für eine ausreichende Diversifikation sorgen, vor allem im Hinblick auf Kapitalgeber und Kapitalnehmer. Zudem ist laufend zu überprüfen, ob das Institut einen eventuell auftretenden Liquiditätsbedarf jederzeit decken kann – auch in außergewöhnlichen Marktlagen. Zudem muss das Institut darlegen, welche Maßnahmen für den Fall eines Liquiditätsengpasses vorgesehen sind.
- *Operationale Risiken* haben in den MaRisk einen zentralen Stellenwert und werden umfassend behandelt. Gefordert wird die Senkung des operationalen Risikos durch aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen und die Steuerung der Risiken im Rahmen des Risikomanagements und -controllings.

3 Anforderungen aus der internen Steuerung

Limitierung und Kapitalallokation sind nicht nur aufsichtsrechtlich, sondern auch betriebswirtschaftlich notwendig und sinnvoll. Eine scharfe Trennung zwischen den Anforderungen der internen Unternehmenssteuerung und der externen Aufsicht ist in der Regel auch nicht möglich. Denn auch das Aufsichtsrecht bedient sich mehr und mehr der Instrumente der betriebswirtschaftlichen Steuerung.

Die rechtlich vorgeschriebenen Mindestanforderungen bilden lediglich einen Rahmen für die interne Steuerung. Innerhalb dieses Rahmens sind weitergehende Strukturen, Methoden und Prozesse möglich und notwendig, je nach Art, Komplexität und Risikogehalt der betriebenen Geschäfte.

Die interne Risikosteuerung und damit die Kapitalallokation und das Limitsystem haben im Wesentlichen drei Ziele: Existenzsicherung, Ergebnisoptimierung und dezentraler Risikoeingang.

3.1 Existenzsicherung

Limitsystem und Kapitalallokation müssen die Existenzsicherung des Kreditinstitutes mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gewährleisten. Das Management muss dabei das Sicherheitsniveau der Existenzsicherung definieren. Das beinhaltet die Frage, wie viel Risiko ein Kreditinstitut eingehen möchte. Je höher man das Sicherheitsniveau der Existenzsicherung definiert, desto weniger Risiken kann man eingehen und desto weniger Gewinne erzielen. Konkreter formuliert kann die Frage der Existenzsicherung folgendermaßen lauten: Mit welcher Wahrscheinlichkeit soll eine bestimmte Mindest-Kapitalgröße nicht unterschritten werden?

Das Ziel der Existenzsicherung lässt sich durch folgende Subziele konkretisieren:

- Vermeiden von Insolvenz durch Überschuldung oder Illiquidität
- Sicherung der Banklizenz¹
- Sicherung des Ratingniveaus²
- Erhalt der notwendigen Ressourcen, um die Ziele und Pläne des Instituts umzusetzen³
- Sicherung der persönlichen Ziele der Entscheidungsträger (Vertragsverlängerung usw.)

1) Bei einem Verlust von mehr als 50 Prozent des Eigenkapitals kann die Banklizenz entzogen werden.

2) Eine Verschlechterung der Ratingnote bei Kapitalverlust verteuert und erschwert die Refinanzierung an den Kapitalmärkten.

3) Ein Verlust von bilanziellem Eigenkapital erschwert wie erwähnt die Refinanzierung. Zudem sinkt das regulatorische Eigenkapital, so dass die Geschäfte, deren Risiken unterlegungspflichtig sind, stärker beschränkt werden.

3.2 Ergebnisoptimierung

Das Erwirtschaften von Ergebnissen ist in aller Regel mit dem Eingang von Risiken verbunden. Deshalb ist Risikokapital ein wichtiger Produktionsfaktor. Dies gilt grundsätzlich für Unternehmen aller Branchen; auf Grund des Umfangs und der Vielfaltigkeit der Risiken spielt die Risikosteuerung bei Kreditinstituten jedoch eine herausgehobene Rolle. Für ein optimales Ergebnis ist das Risikokapital dahin zu lenken (zu allozieren), wo es den höchsten Ertrag generiert. Die Verzinsung des Risikokapitals variiert je nach Einsatzgebiet (Geschäftsart, Geschäftsbereich, Investition, Länder usw.). Ausgedrückt wird sie durch Kennzahlen wie zum Beispiel RORAC (Return on Risk Adjusted Capital). Um das Verhältnis von Rendite und Risiko zu optimieren, müssen alle relevanten Faktoren berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden. Dazu zählen zum Beispiel:

- Korrelationseffekte zwischen Risikoträgern:⁴ Durch Korrelationseffekte sind Risiken nicht einfach addierbar, das heißt der Risikowert eines Portfolios mehrerer Risikoträger ist kleiner als die Summe der Risikowerte der einzelnen Risikoträger.
- Abnehmender Grenznutzen bei einigen Investitionen in Bezug auf den Risikokapitaleinsatz (darstellbar in der Kennzahl RORAC): Betrachtet man zum Beispiel den Ausbau der Vertriebsmannschaft als Investition, so ist diese mit Risiken verbunden, da der Vertriebs Erfolg nicht sicher ist. Unmittelbar einleuchtend ist, dass mit jeder zusätzlichen Vertriebsressource die zu erwartenden Gewinne abnehmen und das Risiko des Vertriebs Erfolgs zunimmt. Ähnliches gilt für die Kreditgewährung an Kreditnehmer aus einer Branche: Mit jedem zusätzlichen Kreditnehmer steigt das Risiko durch Klumpeneffekte überproportional, so dass die Risikoverzinsung des RORAC abnimmt. Aus diesen Gründen erreicht man die optimale Risikoverzinsung in der Regel mit der Kombination verschiedener Investitionen.
- Strategische Überlegungen (Eröffnung neuer Märkte, Kundengruppen etc.): Diese können kurzfristig auch für Investitionen sprechen, deren Risikoverzinsung geringer ist als bei alternativen Investitionen.

3.3 Dezentraler Risikoeingang

Limitsysteme schaffen die Voraussetzung für einen dezentralen Risikoeingang. Die Gesamtverantwortung für alle eingegangenen Risiken liegt bei der Geschäftsleitung des Kreditinstitutes und kann nicht auf dezentrale Entscheidungsträger delegiert werden. Die Geschäftsleitung wird dieser Verantwortung gerecht, indem sie ein eindeutiges Limitsystem für alle wesentlichen Risiken einsetzt und die Limiteinhaltung überwacht. Wird die Limitierung strikt beachtet, kann das Risiko des Institutes das vorher definierte Maß nicht übersteigen. Das bedeutet: Jeder Entscheidungsträger bekommt durch ein Limit Teilverantwortung für den Risikoeingang übertragen. Er erhält einen klaren Handlungsrahmen, innerhalb dessen er autonom agieren kann. Dadurch entsteht ein doppelter Nutzen:

4) Risikoträger sind Geschäfte, Positionen, Organisationseinheiten und Prozesse, die risikobehaftet sind beziehungsweise an denen Risiken festgemacht werden können.

1. Die Geschäftsleitung kann sicher sein, dass keine größeren Risiken als gewünscht eingegangen werden.
2. Der dezentrale Entscheidungsträger kennt seinen exakten Handlungsrahmen, in dem er sich bewegen darf, ohne kritische Situationen für die Bank herbeizuführen.

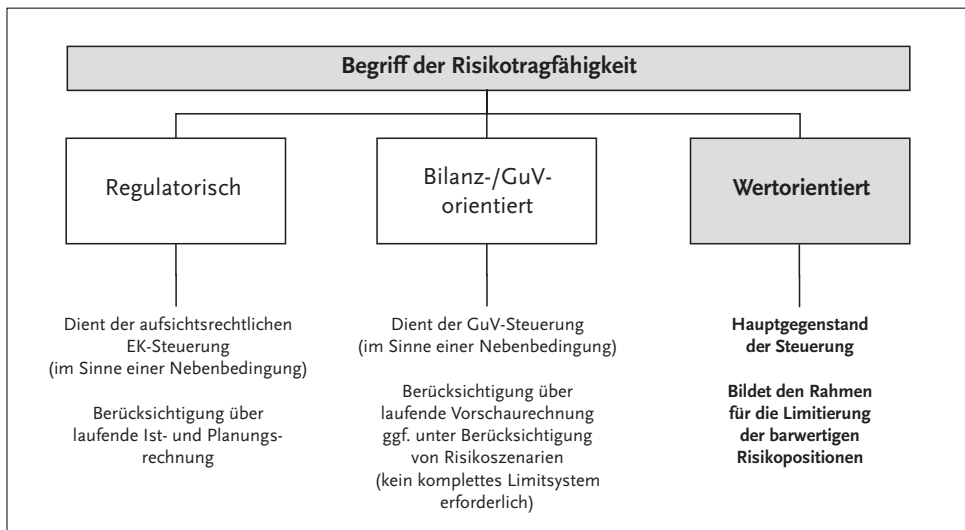
Ein konsistentes Limitsystem garantiert die Existenzsicherung selbst für den Fall, dass jeder Entscheidungsträger seine Limite voll ausschöpft. Dies ist besonders wichtig bei großen Instituten mit dezentralen Entscheidungsstrukturen.

4 Die Wahl des richtigen Kapitalbegriffs

Ursachen für Existenzgefährdungen sind in den meisten Fällen erhöhte Risiken oder Risikokonzentrationen, die zu schlechten Ergebnissen in der GuV und/oder der barwertigen Performance führen und das Kapital teilweise oder vollständig aufzehren. Damit gefährden sie die Existenz oder die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs des Institutes. Das System der Kapitalallokation und Limitierung soll die Kapitalaufzehrung verhindern. In die Betrachtung sind daher alle relevanten Kapitalformen einzubeziehen. Man muss dabei die richtigen Kapitalbegriffe auswählen und ihre Zusammenhänge und Abhängigkeiten beachten. Folgende Kapitalbegriffe sind dabei grundsätzlich zu unterscheiden:

- Regulatorisches Kapital (nach KWG)
- Bilanzielles Kapital (zum Beispiel nach HGB, IAS/IFRS)
- Ökonomisches Kapital (entsprechend der internen Risikosteuerung)

Abbildung 3: Unterschiedliche Kapitalbegriffe für das Risikodeckungspotenzial



Quelle: ifb group

Zu jedem Kapitalbegriff ist der korrespondierende Ergebnisbegriff zu wählen. Über positive Ergebnisse wird das Kapital erhöht, über negative Ergebnisse reduziert.

4.1 Regulatorisches Eigenkapital

Das regulatorische Eigenkapital wird in § 10ff KWG und im Grundsatz I festgelegt und dient dazu, die Solvabilität eines Kreditinstitutes zu sichern. Das regulatorische Eigenkapital wird auch als Eigenmittel bezeichnet. Im Grundsatz I wird aus den eingegangenen Geschäften (Risikoaktiva) einer Bank der Kapitalanspruch berechnet und gegen das verfügbare Kapital gestellt. Gemäß Basel I sind Kredit-, Handelsbuch-, Fremdwährungs- und Rohwarenrisiken unterlegungspflichtig. Mit Basel II kommen operationale Risiken hinzu; die Berechnungsmethodik für die Unterlegung des Kreditrisikos mit Eigenmitteln wird geändert und betriebswirtschaftlichen Methoden angenähert. Die Eigenmittel gliedern sich in das Kernkapital (Tier 1), das Ergänzungskapital (Tier 2) und die Drittrangmittel (Tier 3).

Das regulatorische Eigenkapital ist eher eine Nebenbedingung als ein limitierender Faktor für den Risikoeingang. Dies liegt vor allem daran, dass auch nach Basel II wesentliche Risiken nicht unterlegungspflichtig sind, zum Beispiel strategische Risiken, Zins- und Aktienrisiken des Anlagebuches sowie Liquiditätsrisiken.

Weiterhin gilt, dass regulatorisches Eigenkapital zu einem wesentlichen Teil aus bilanziellem Eigenkapital (= Kernkapital) bestehen muss. Nachrangkapital und Drittrangmittel dürfen nur gebildet werden, wenn Kernkapital vorhanden ist. Das heißt mit einer Reduktion des bilanziellen Eigenkapitals geht immer auch eine Reduktion des regulatorischen Eigenkapitals einher. Eine Reduktion des regulatorischen Eigenkapitals kann damit zu einer Beschränkung der Geschäftstätigkeit in unterlegungspflichtigen Geschäften beziehungsweise Risiken führen. Dennoch ist eine explizite Betrachtung des regulatorischen Kapitals auf Grund der engen Verzahnung zum regulatorischen Eigenkapital nicht notwendig. Die Betrachtung erfolgt implizit mit der Limitierung des bilanziellen und wertorientierten Kapitals.

4.2 Bilanzielles Eigenkapital

Das bilanzielle Eigenkapital ist die handelsrechtlich definierte Größe zur Abdeckung von Verlusten. Es besteht aus dem Grundkapital (beziehungsweise den rechtsformspezifischen Pendants) sowie den Kapital- und Gewinnrücklagen. In der GuV ausgewiesene Verluste durch aufgetretene Risiken mindern das bilanzielle Eigenkapital. Ein vollständiger Verzehr des bilanziellen Eigenkapitals führt zur Überschuldung und damit gegebenenfalls zur Insolvenz. Bei einem Verlust von mehr als 50 Prozent der Eigenmittel in einem Jahr und mehr als jeweils 10 Prozent in drei aufeinander folgenden Jahren kann die Erlaubnis zum Betreiben eines Kreditinstitutes von der BaFin entzogen werden (§ 35 Absatz (2) Tz. 4 KWG). Mit dem Verlust des bilanziellen Eigenkapitals geht auch das regulatorische Eigenkapital verloren. Denn das Ergänzungskapital und die Drittrangmittel werden durch die Höhe des Kernkapitals begrenzt, das im Wesentlichen dem bilanziellen Eigenkapital

nach deutscher Rechnungslegung entspricht. Das bilanzielle Eigenkapital ist daher ein Engpassfaktor für den Risikoeingang.

Neues bilanzielles Eigenkapital kann nur gebildet werden durch die Thesaurierung von Gewinnen oder durch die Zuführung von außen bei einer Kapitalerhöhung. Thesaurierung ist jedoch nur bei ausreichenden Gewinnen möglich, die im Risikofall meist fehlen. Auch die Eigenkapitalbildung durch externe Investoren setzt voraus, dass durch die eingegangenen Risiken angemessene und langfristig positive Ergebnisse zu erwarten sind. Dies gilt auch für die Bildung von Ergänzungskapital durch Nachrangmittel und Genussrechte. Investoren werden bei ungünstiger Risiko- und Ergebnissituation die Zuführung verweigern oder nur gegen sehr hohe Risikoaufschläge gewähren.

Bilanzielles Eigenkapital ist also ein existenziell notwendiger Faktor. Deshalb müssen alle Risiken limitiert werden, die das bilanzielle Eigenkapital gefährden.

4.3 Ökonomisches Kapital

Bei der Ermittlung des ökonomischen Kapitals fließen neben dem bilanziellen Kapital auch stille Reserven ein. Stille Reserven entstehen erstens in allen Aktiva, bei denen der Marktwert größer als der Buchwert ist, und zweitens bei Passiva, deren Marktwert geringer ist als der Buchwert. Gleiches gilt für außerbilanzielle Positionen. Beispiele für stille Reserven sind:

- *Aktiva*: Wertpapiere mit einem Kurs über dem Marktwert
- *Passiva*: Einlagen mit Konditionsbeiträgen, die entstehen, wenn die Positionszinsen zum Geschäftsabschluss unterhalb der zur Bewertung relevanten Geld- und Kapitalmarktzinsen liegen
- *Außerbilanzielle Positionen*: Swap-Geschäfte mit einem positiven Marktwert sowie Provisionsgeschäfte, aus denen zukünftig Bestandsprovisionen fließen

Den positiven stillen Reserven stehen stille Lasten aus wertmindernden Umständen gegenüber. Dies betrifft im Kreditgeschäft Risikoprämien für erwartete und unerwartete Ausfälle. Im gesamten Kundengeschäft sind dies ausstehende Bearbeitungskosten zur laufenden Pflege und Beendigung eines Geschäfts.

Das ökonomische Eigenkapital umfasst den Wert des gesamten Unternehmens und ist gleichbedeutend mit dem Risikodeckungspotenzial im Sinne der MaRisk. Um die Existenz der Bank langfristig zu sichern, ist aktuell jeweils nur ein Teil ins Risiko zu setzen, um auch nach mehreren schlagend werdenden Risiken noch existieren zu können. Der Umfang des Risikodeckungspotenzials, der als Risikodeckungsmasse ins Risiko gegeben wird, ist abhängig von der Risikoneigung des Instituts und von den zu erwartenden Risiko-Ertragschancen (Risikoverzinsung auf das eingesetzte Risikokapital).

Der korrespondierende Ergebnisbegriff zum ökonomischen Kapital ist die barwertige Performance. Dies ist die Nettoveränderung des Unternehmenswertes in der betrachteten Periode. Berechnet wird sie aus den Bruttoveränderungen abzüglich der ergebnisneutralen Wertveränderungen. Die Bruttoveränderung ist die Barwertveränderung während der

betrachteten Periode. Ergebnisneutrale Wertveränderungen resultieren aus Wertzu-
führungen oder -abflüssen von außen. Dies sind zum Beispiel Dividenden und gewinn-
abhängige Steuern sowie Kapitalerhöhungen und Kapitalreduzierungen.

Zwischen dem ökonomischem Kapital und dem bilanziellen Kapital besteht ein enger
Zusammenhang: Die positive Differenz, das heißt die stillen Reserven, sind noch nicht
realisierte Gewinne. In der laufenden Periode auf Grund von barwertigen Verlusten redu-
zierte stille Reserven führen zu sinkenden Jahresüberschüssen bis hin zu Bilanzverlusten.
Diese wirken jedoch nicht allein auf die GuV der laufenden Periode, sondern auch auf
zukünftige Perioden. Bei einem Bilanzverlust wird, wie oben dargestellt, das Eigenkapital
des Instituts verzehrt und kann damit im Extremfall zur Insolvenz oder zur Einstellung
des Geschäftsbetriebes führen. Damit ist die barwertige Performance als ökonomisches
Ergebnis eine hervorragende Indikation für das zukünftige GuV-Ergebnis.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Verlustlimitierung von bilanziellem Kapital dient
der kurzfristigen Existenzsicherung; die Verlustlimitierung des ökonomischen Kapitals
dient der langfristigen Existenzsicherung. Ein Limitkonzept sollte daher immer das bilan-
zielle und das ökonomische Kapital berücksichtigen.

Abbildung 4: Wertorientierte und GuV-/regulatorisch orientierte Kennzahlen im Vergleich

PLAN				
	Ergebnisgrößen	Risikogrößen	Kapitalgrößen	Kennzahlen
IST	Ergebnisgrößen	Risikogrößen	Kapitalgrößen	Kennzahlen
	Wertorientiert Performance (Vermögens- änderungen, barwertige DB- Rechnung)	Value at Risk Szenariotechnik (Marktpreisrisiko, Kreditrisiko, operationales Risiko, Geschäftsrisiko)	Ökonomisches Kapital (vorhanden = Risikotragfähigkeit/ erforderlich = aggregierte VaR- Limite)	Risk-Return Kennziffern (RORAC, EVA etc.) Produktivität (DB/MA, DB/Kunde etc.) Aufsicht (barw. ZÄR Basel II)
GuV-/ aufsichtsrechtlich orientiert	GuV (HGB/IFRS) (Segmentbericht- erstattung)	GuV (GuV-Limit oder Kontrolle über laufende Vorschau) Aufsicht (MaRisk)	Bilanzielles EK (Basis ROE) (akt. Grundsatz I, Basel II)	EK-Rendite (ROE, EVA) Cost-Income-Ratio Aufsicht (Solva)

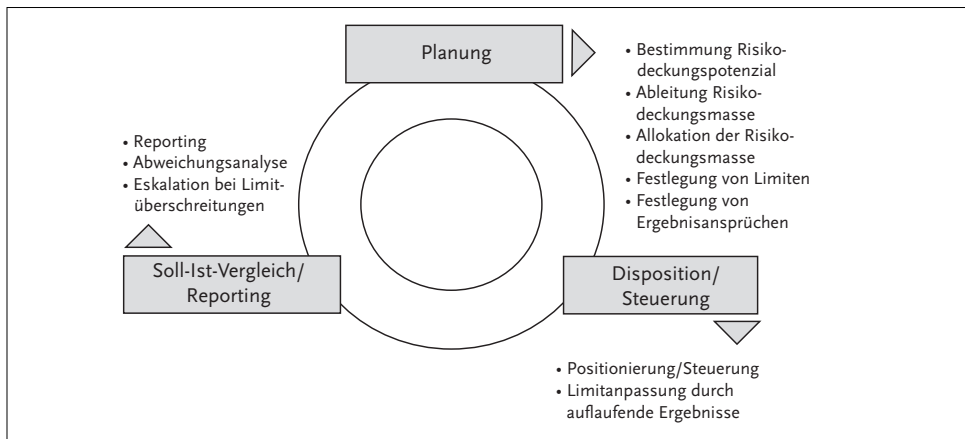
Quelle: ifb group

5 Überblick zum Verfahren: Der Prozess der Kapitalallokation und Limitierung

Der Prozess der Kapitalallokation und Limitierung ist Teil des Managementregelkreises der Banksteuerung. Dieser besteht aus den folgenden Phasen:

- Planung
- Disposition
- Soll-Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse)

Abbildung 5: Kapitalallokation und Limitierung im Regelkreis der Banksteuerung



Quelle: ifb group

Im Rahmen der *Planung* wird festgelegt, in welchem Umfang das Kreditinstitut in der Planungsperiode Risiken einzugehen bereit ist. In Abhängigkeit des geplanten Risikoumfangs sollte der Ergebnisanspruch formuliert werden und die Ergebnisplanung erfolgen. Möglich ist auch eine umgekehrte Vorgehensweise, bei der zuerst der Ergebnisanspruch formuliert und dann das benötigte Risiko abgeleitet wird. Die Risikoplanung erfolgt nicht allein auf Gesamtbankebene, sondern auch detailliert für alle relevanten Risikoarten und risikotragenden Bereiche. Die risikotragenden Bereiche erhalten Risikolimits oder Risikobudgets, innerhalb derer sie sich im Rahmen der Disposition bewegen sollen.

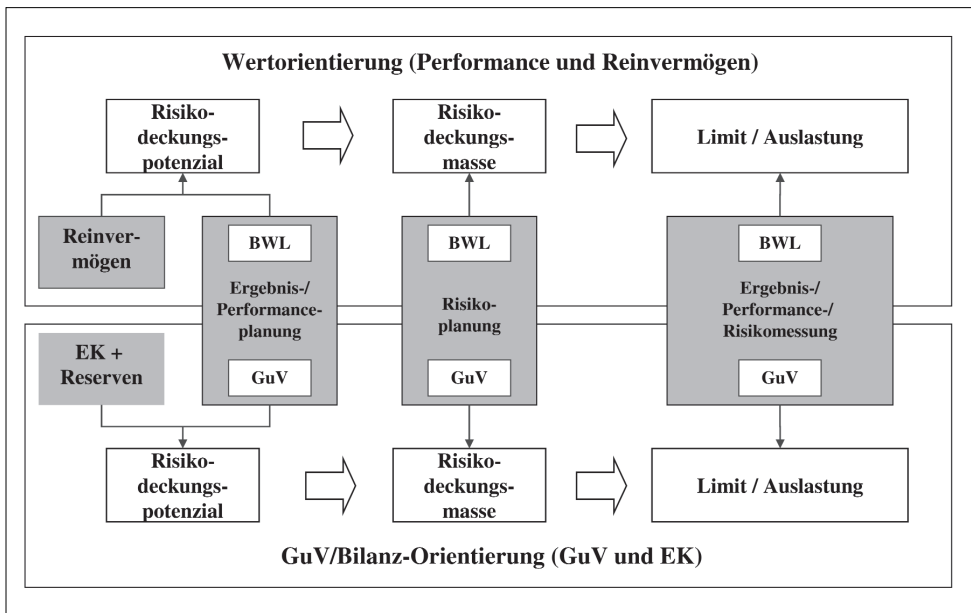
Die *Disposition* beschreibt die Steuerung während der Planungsperiode. Sie ist durch den Abschluss von realen Geschäften gekennzeichnet, die Risiken begründen können und zum Ergebnis der Bank beitragen. Durch diese auflaufenden Ergebnisse kann je nach System das Limit positiv oder negativ beeinflusst werden.

Beim *Soll-Ist-Vergleich* wird über das eingegangene Risiko und die auflaufenden Ergebnisse berichtet und das Risiko den gesetzten Limiten gegenübergestellt. Bei Limitüberschreitungen greifen Eskalationsmechanismen. Sie führen zur Erhöhung des Limits, zur Reduzierung des Risikos oder zur Duldung der Überschreitung.

6 Die Risikoplanung

Die Steuerung von Kreditinstituten kann barwertig und/oder GuV-orientiert erfolgen. Grundlage beider Steuerungssysteme ist eine Planung des eingegangenen Risikos, da der Umfang des Risikos das Planergebnis entscheidend beeinflussen sollte. Dabei ist auch festzustellen, ob der Risikoeingang, der für das geplante Ergebnis notwendig ist, von der Bank getragen werden kann und der Risikoneigung des Managements entspricht.

Abbildung 6: Parallele Steuerung des wertorientierten und GuV-orientierten Risikodeckungspotenzials



Quelle: ifb group

6.1 Barwertorientierte und GuV-orientierte Risikoplanung

Wie dargestellt erfolgt die Risikoplanung im Rahmen der Jahresplanung, um die notwendige Verzahnung mit der Ergebnisplanung herbeizuführen. Dabei sind grundsätzlich zwei Varianten möglich:

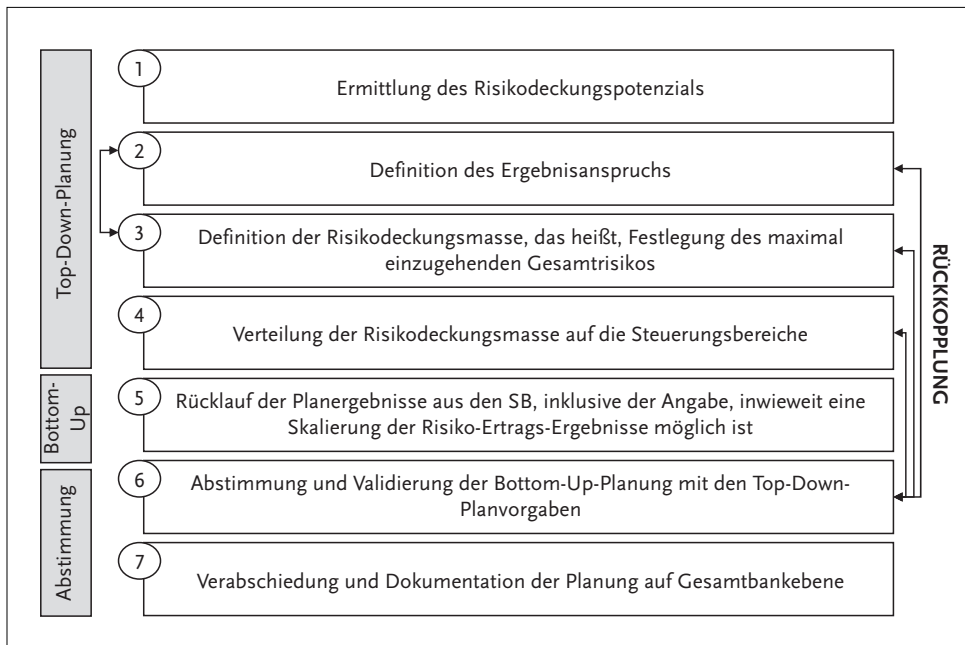
1. *Variante:* Das Risikokapital wird von oben nach unten vorgegeben als Basis für die dezentrale Planung der Ergebnisse (Top-Down-Prozess).
2. *Variante:* Die Ergebnisse werden vorgegeben als Basis für die Planung des notwendigen Risikokapitals.

Bei beiden Varianten sind in einer zweiten Planungsrunde Anpassungen notwendig, wenn die erste Planung nicht den gewünschten Resultaten entspricht. Je nach gewähltem Verfahren sind dabei verschiedene Anpassungen erforderlich.

1. *Variante:* Wenn die von den dezentralen Einheiten geplanten Ergebnisse unter den Erwartungen liegen, sind vier Lösungsansätze möglich:
 - Akzeptanz des geringeren Ergebnisses
 - Erhöhung des Risikokapitals
 - Umverteilung des Risikokapitals in Bereiche mit höheren Risikorenditen
 - Erhöhung der Risikorendite in einzelnen Bereichen im Rahmen einer Neuplanung
2. *Variante:* Wenn das benötigte Risiko für das geforderte Ergebnis zu hoch ist, sind vier Anpassungen denkbar:
 - Senkung der Ergebnisansprüche
 - Akzeptanz des höheren Risikos
 - Umverteilung des Risikokapitals in Bereiche mit höheren Risikorenditen
 - Erhöhung der Risikorendite in den einzelnen Bereichen

Ergebnis- und Risikoplanung sind also eng verbunden und müssen simultan erfolgen. Dies zeigt die folgende Darstellung.

Abbildung 7: Ablauf der Gesamtbankplanung

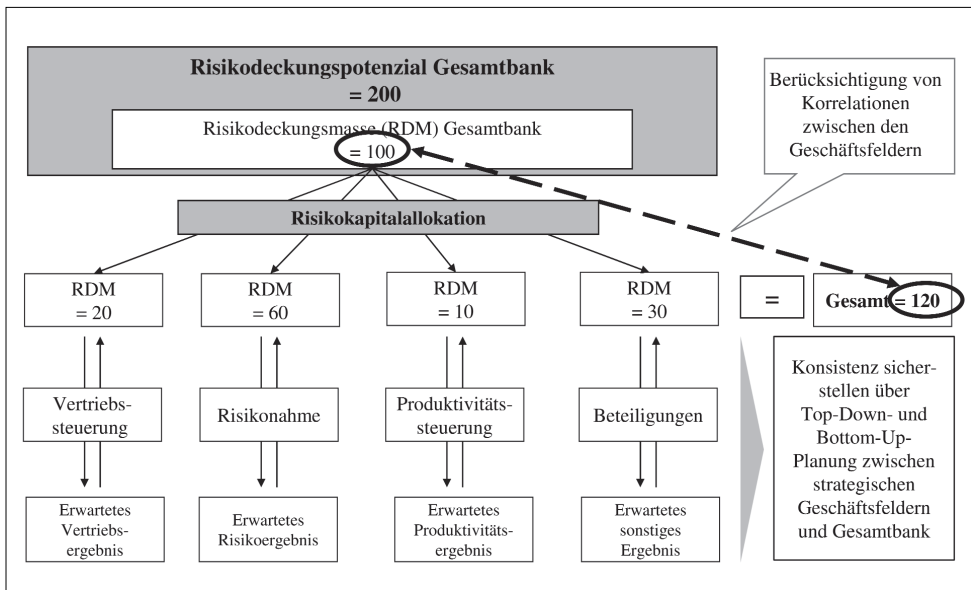


Quelle: ifb group

Ein möglicher Planungsansatz könnte daher wie folgt gestaltet werden: Zunächst wird top-down das Risikodeckungspotenzial bestimmt, das heißt das maximal verfügbare Kapital zur Risikoabdeckung. Danach folgt die Planung des Gesamtergebnisses und der dafür benötigten Risikodeckungsmasse durch den Verantwortlichen für die Gesamtbanksteuerung (Vorstand, zentrale Planungsstelle). Die Risikodeckungsmasse und der Ergebnisanspruch werden auf die Risikoarten und risikotragenden Bereiche verteilt.

Dabei können Korrelationseffekte berücksichtigt werden. Diese führen in den meisten Fällen dazu, dass das Risikokapital auf Gesamtbankebene kleiner ist als die Summe der Risikokapitalien der einzelnen Geschäftsbereiche. Um diese Effekte abzubilden, ist eine Disaggregation unter der Annahme dieser Korrelationseffekte zwischen Geschäftsbereichen und Risikoarten notwendig.⁵ Auf Grund von Korrelationseffekten ist die Summe der Einzelbudgets größer als das Gesamtbudget.

Abbildung 8: Disaggregation von Risikokapital



Quelle: ifb group

Derzeit sind viele Institute nur teilweise in der Lage, die Korrelationseffekte bei der Risikomessung und Risikoplanung zu berücksichtigen. In diesen Fällen sollten die Korrelationseffekte explizit nicht Teil der Planung sein, jedoch als nicht quantifizierter Risikopuffer zumindest „im Hinterkopf“ behalten werden.

Im anschließenden Bottom-Up-Prozess führen die Geschäftsbereiche die dezentrale Planung durch und liefern damit einen alternativen Ergebnisansatz zum Top-Down-Ansatz. Im Idealfall ist die Summe der Bottom-Up-Ergebnisse gleich oder größer als das Top-Down-Ergebnis. Damit wäre der Planungsprozess abgeschlossen.

5) Disaggregation bedeutet an dieser Stelle die Verteilung eines Gesamt-Risikobudgets auf Einzelbudgets.

Ist die Summe der Bottom-Up-Ergebnisse allerdings kleiner als das Top-Down-Ergebnis, beginnt die zweite Planungsrunde mit den oben genannten Optionen:

- Reduktion des Ergebnisanspruchs
- Erhöhung des Risikokapitals
- Umverteilung des Risikokapitals in effizientere Geschäftsbereiche
- Erhöhung der Risikoeffizienz in den Geschäftsbereichen. Die Geschäftsbereiche müssen in diesem Fall ihre Planung ganz oder teilweise überarbeiten.

Je nach Steuerungsansatz orientiert sich die Planung mehr an der GuV oder am barwertigen Ergebnis. Im Idealfall vereinigt der Steuerungsansatz beide Größen. Der barwertige Ansatz hat bei diesem Vorgehen jedoch eindeutige Vorteile. Denn das oben beschriebene Verfahren funktioniert nur dann vollständig, wenn man Risikoverzinsungen (zum Beispiel RORAC-Kennzahlen) berechnen kann, die Risiko und Ertrag in Beziehung setzen.

Voraussetzung dafür sind gleichnamige Risiko- und Ergebniswerte. Dies betrifft vor allem die Periodengleichheit, das heißt Risiko und Ergebnis müssen sich auf die gleiche Betrachtungsperiode beziehen. Um Geschäftsbereiche untereinander vergleichen zu können, muss dies für alle Geschäftsbereiche gleichermaßen gelten. In der barwertigen Ergebnis- und Risikorechnung sind diese Voraussetzungen gegeben, da sowohl Ergebnisse als auch Risiken eindeutig der Periode ihres Entstehens zugewiesen werden können.

In einem GuV-Umfeld dagegen beziehen sich Ergebnisse und Risiken meist auf mehrere Perioden, die nicht zwingend identisch sind. Betrachtet man lediglich die laufende GuV-Periode, sind periodengleiche Risiko- und Ergebniswerte in der Regel nicht gegeben. Dies ist nur bei der Betrachtung der Totalperiode möglich, was dem Barwertkonzept entspricht. Mit anderen Worten: Nur barwertige Kennzahlen ermöglichen eine integrierte Steuerung von Risiken und Ergebnissen und damit auch eine Risk-Return-Steuerung.

Weitere Voraussetzung für dieses Vorgehen ist ein einheitliches Konfidenzniveau der verwendeten Kennzahlen. Die Risikomessverfahren müssen also das gleiche Konfidenzniveau wiedergeben. In manchen Fällen ist dies nicht vollständig oder nur schwer möglich, vor allem wenn für eine oder mehrere Risikoarten noch keine Value-at-Risk-Verfahren verwendet und Risiken zum Beispiel über Szenariotechniken gemessen werden. In diesen Fällen sollte zumindest versucht werden, sich einer gleichnamigen Darstellung anzunähern.

Bei der Risikomessung ist auch die Gleichnamigkeit der Haltedauer beziehungsweise des Horizonts zu beachten. Die Haltedauer ist der Zeitraum, für den die Risikomessung erfolgt und in dem die risikobestimmenden, externen Faktoren (Marktpreisveränderungen, Kreditausfälle usw.) auf das Kreditinstitut wirken, ohne dass es durch Gegenmaßnahmen reagieren kann. Dieser Zeitraum ist zu unterscheiden von der Periode, in der sich die Ergebnisse aus den schlagend werdenden Risiken und Chancen niederschlagen. Zum Beispiel kann eine heute stattfindende Veränderung der Zinsstrukturkurve die Zinsergebnisse künftiger Perioden beeinflussen.

Trotz der dargestellten Probleme ist zusätzlich eine GuV-orientierte Risikoplanung notwendig. Andernfalls können kurzfristig kritische Situationen auftreten, die in der barwertigen Sichtweise nicht deutlich werden. Denn in der barwertigen Perspektive können sich Risiken in zeitnahen Perioden erst mit Chancen in fernen Perioden ausgleichen.

6.2 Die Bedeutung des Risikodeckungspotenzials

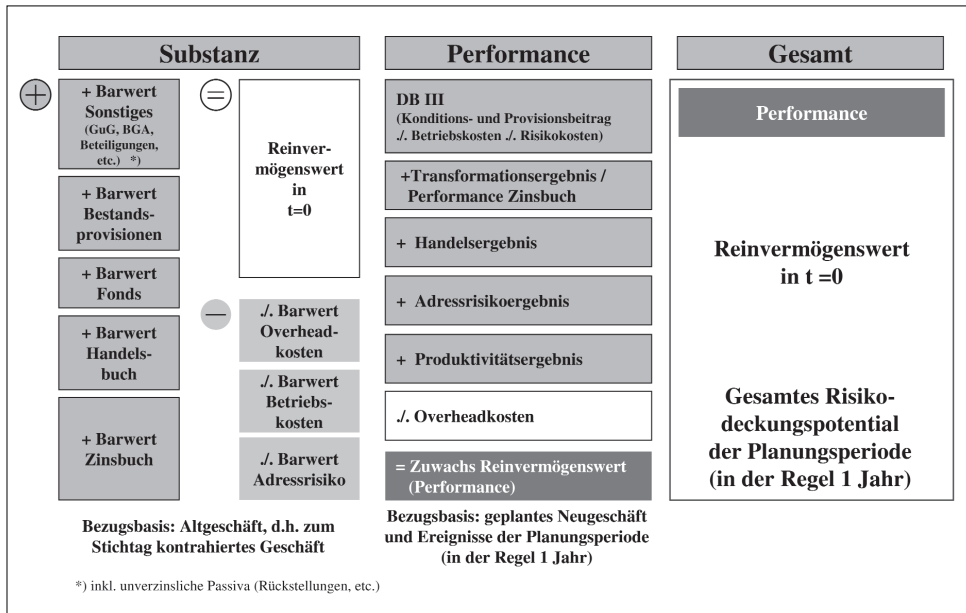
Zur Risikoplanung gehört als wesentliches Element die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials, das heißt der maximal verfügbaren Mittel eines Institutes zur Risikoabdeckung (siehe auch Kapitel 2.2). Verbraucht ein Institut diese Mittel, ist es ohne neues Kapital von außen insolvent. Dieser Fall ist allerdings nur von theoretischer Bedeutung: Schon bei deutlich geringerem Kapitalverzehr muss ein Kreditinstitut seinen Geschäftsbetrieb einstellen. Denn bei einer starken Reduktion des Eigenkapitals fehlt in der Regel das Kernkapital, um die Kapitalanforderungen des Grundsatzes I bei einem geplanten Geschäftsverlauf zu erfüllen. Das Institut müsste dann die Aktivitäten reduzieren, die mit Eigenmitteln unterlegt werden müssen. Das wäre für die meisten Institute gleichbedeutend mit dem Entzug der Geschäftsgrundlage. Auch das KWG regelt, dass bei einem Verzehr von mehr als 50 % des Eigenkapitals die Geschäftszulassung entzogen werden kann.

6.3 Die barwertorientierte Berechnung des Risikodeckungspotenzials

Bei einer wertorientierten Banksteuerung beruht das Risikodeckungspotenzial auf dem Unternehmenswert und dessen Veränderung im Laufe der Zeit. Um das Risikodeckungspotenzial zu bestimmen, muss man also den Unternehmenswert berechnen. Klassische Ansätze zur Unternehmensbewertung sind das Ertragswert- und das Substanzwertverfahren. Die erste Methode diskontiert künftige Unternehmensgewinne auf den Bewertungsstichtag. Das Substanzwertverfahren bewertet dagegen Vermögensgegenstände und Forderungen abzüglich des Wertes der Verbindlichkeiten eines Unternehmens.

Für die Berechnung des Risikodeckungspotenzials ist das Ertragswertverfahren ungeeignet. Bei diesem Verfahren würden zukünftige barwertige Ergebnisse zur Abdeckung heutiger Risiken verwendet, was nur sehr bedingt möglich ist. Denn ein schlagend werdendes Risiko kann die zukünftige Geschäftssituation stark beeinflussen. Im Extremfall – nach einer Insolvenz – muss die Geschäftstätigkeit ganz eingestellt werden. Besser ist dagegen das Substanzwertverfahren, das die heutigen Risiken mit bestehenden Werten abdeckt. Möglich sind auch Kombinationen, etwa die Verbindung des Substanzwerts mit dem erwarteten Wertzuwachs in der Limitierungsperiode (in der Regel des ersten Jahres). Diesen Ansatz zeigen die folgenden Erläuterungen.

Abbildung 9: Ermittlung des Risikodeckungspotenzials



Quelle: ifb group

Der Substanzwert besteht aus den Vermögensgegenständen abzüglich des Wertes der Verbindlichkeiten. Abgezogen werden auch ausstehende Kosten, die mit den Vermögensgegenständen anfallen und daher deren Wert mindern. Vereinfacht dargestellt, besteht der Substanzwert einer Universalbank aus folgenden Komponenten:

Barwert Zinsbuch des Bankbuches

Das Zinsbuch enthält alle zinstragenden und bereits kontrahierten Kunden- und Eigengeschäfte des Bankbuches.⁶ Die Eigengeschäfte in diesem Buch umfassen alle Finanzinstrumente zur Gesamtbanksteuerung des Instituts: Geldmarktgeschäfte zur Liquiditätssteuerung, Wertpapiere zur Anlage von Liquidität (häufig als Depot-A bezeichnet) sowie Refinanzierungsgeschäfte zur Aufnahme von Liquidität. Nicht zu vergessen sind derivative Instrumente zur Steuerung der gesamtbankbezogenen Zins- und Fremdwährungsrisiken.

Für die genannten Positionen wird jeweils der Barwert bestimmt sowie ein saldierter Barwert aus Aktiv- und Passiv-Positionen ermittelt. Die Ableitung des Cashflows erfolgt dabei auf Basis des kontrahierten Zinses, die Diskontierung auf Basis der aktuellen Marktziinsstrukturen. Unproblematisch ist die Barwertbestimmung von festverzinslichen und variabel verzinslichen Positionen, die an einen Referenzzins gebunden sind.

6) Zu den fest kontrahierten Geschäften zählen all jene, bei denen wenigstens eine Partei an den Geschäftsabschluss gebunden ist. Bei Forward-Geschäften ist der Barwert unter Berücksichtigung der zukünftigen Einbeziehungsweise Auszahlung zum Geschäftsbeginn zu bestimmen.

Besonderer Beachtung bedarf allerdings die Abbildung von variablen Positionen, die an keinen Referenzzins gebunden sind, zum Beispiel Kontokorrentkredite, Spareinlagen oder Sichteinlagen. Es gibt eine Reihe von Verfahren, um für diese Produkte die wirtschaftliche Zinsbindung abzubilden, die häufig abweicht von der juristischen Zinsbindung. Beispiele sind das Verfahren gleitender Durchschnitte und elastizitätenbasierte Verfahren. Auf Basis der wirtschaftlichen Zinsbindung lässt sich – wie für die festverzinslichen Produkte – ein Barwert ermitteln.

Optionale Bestandteile des Zinsbuches sind über geeignete Optionspreisverfahren zu bewerten. Ausnahmen sind implizite Optionen, die nicht im finanzwirtschaftlichen Sinne rational ausgeübt werden, zum Beispiel Sondertilgungsrechte in Krediten oder vorzeitige Verfügungen von Einlagen. Für diese empfehlen sich Bewertungsmodelle, die das Verhalten der Optionsinhaber modellieren.⁷

Die Diskontierung der Cashflows erfolgt bei dem beschriebenen Verfahren zur Bestimmung des Zinsbuchbarwertes über die Opportunitätszinssätze zum Bewertungsstichtag des Kreditinstitutes, das heißt über die Möglichkeiten zur Refinanzierung und risikolosen Anlage. Das inhärente Kreditrisiko von Forderungspositionen bleibt an dieser Stelle zunächst unberücksichtigt. Für jede Währung sind eigene Zinsbücher zu bilden, deren Barwert jeweils mit den währungsindividuellen Zinskurven berechnet wird.

Barwert beziehungsweise Marktwert des Handelsbuchs

Wenn Kreditinstitute Handelsbestände führen, wird deren Barwert an dieser Stelle berücksichtigt. Bewertet werden diese Bestände mit Verfahren, die denen des Zinsbuches entsprechen. Bestehen die Handelsbuchbestände aus börsennotierten Instrumenten, können statt Barwerten auch Börsenkurse als Marktwerte verwendet werden. Für nicht börsengehandelte Finanzinstrumente, zum Beispiel Derivate, sind Barwerte gemäß dem beschriebenen Verfahren zu bestimmen.

Barwert der Fonds des Bankbuchs

Viele Kreditinstitute haben zur Liquiditätsanlage und Risikosteuerung Spezial- oder Publikumsfonds im Bestand. Deren Wert wird laufend von den Fondsgesellschaften ermittelt und kann zur Bestimmung des Substanzwertes übernommen werden.

Barwert sonstiger Positionen

Weitere Vermögensgegenstände sind zum Beispiel Grundstücke und Gebäude, Betriebs- und Geschäftsausstattung, gegebenenfalls Beteiligungen usw. Für alle diese Positionen ist mit geeigneten Bewertungsverfahren ein Marktwert zu ermitteln. Bei unbedeutenden Positionen (zum Beispiel Betriebs- und Geschäftsausstattung) sollte pragmatisch vorgegangen werden, das heißt mit einem vereinfachten Verfahren, das den Wert vorsichtig ermittelt.

7) Hierbei ist auch zu beachten, dass diese impliziten Optionen in der Praxis nicht immer separat im Vorkonto geführt werden und damit einer Steuerung nur begrenzt zur Verfügung stehen.

Die Summe dieser Positionen ist zunächst ein *Bruttowert*. Davon sind die noch aufzuwendenden Kosten abzuziehen, die mit den einzelnen Positionen verbunden sind.

Dies betrifft zunächst den *Barwert des Adressrisikos*. Mit allen Forderungen sind individuelle Ausfallrisiken verbunden, die deren Wert mindern. Die Ausfallrisiken sind deshalb bei der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials abzuziehen. In diese Ermittlung sollte sowohl die Prämie für den erwarteten und unerwarteten Verlust einbezogen werden. Für die Ermittlung dieser Werte gibt es unterschiedliche Verfahren, zum Beispiel Standardrisikokosten und Optionspreismodelle.

Weiterhin sind für die im Bestand befindlichen Geschäfte noch *Betriebs- und Overheadkosten* abzusetzen, die zur Bearbeitung dieser Geschäfte noch aufzuwenden sind. Für alle in die Berechnung des Bruttowertes einbezogenen Geschäfte ist der barwertige Aufwand zu berechnen, zum Beispiel durch verbarwertete Standardstückkosten einschließlich Overheadkosten.

Zieht man all diese Posten vom Brutto-Substanzwert ab, so erhält man den *Netto-Substanzwert* (auch *Reinvermögenswert*) des Kreditinstitutes zum jeweiligen Betrachtungszeitpunkt.

Wird neben dem Substanzwert auch der Wertzuwachs berücksichtigt, das heißt die *Performance* während der Limitierungsperiode, muss auch dieser in der Planung bestimmt werden. Dazu gehören standardgemäß sechs Positionen: der Wertzuwachs aus dem Kundengeschäft (Deckungsbeitrag), der Wertzuwachs aus dem Risikoeingang (Transformationsergebnis, Handelsergebnis und Adressrisikoergebnis) sowie das Produktivitätsergebnis und die Overheadkosten. Alle genannten Positionen sind barwertig zu bestimmen.

Der *Deckungsbeitrag* des Kundengeschäftes lässt sich folgendermaßen ermitteln: Zunächst wird der Barwert der Konditionsbeiträge aller Neugeschäfte bestimmt, die für die Periode geplant sind. Dann subtrahiert man davon die geplanten Risikoprämien und barwertigen Standardstückkosten.

Die Planung des *Transformationsergebnisses*, das heißt der Performance des Zinsbuches, beruht auf dem gebundenen Vermögen des Bankbuchs sowie auf dem zugewiesenen Risikokapital. Zur Ermittlung des Ergebnisanspruches auf das gebundene Vermögen wird eine Planrendite unterstellt und für das zugewiesene Risikokapital ein RORAC-Anspruch. Dieser kann aus Benchmark-Überlegungen abgeleitet werden. Die Planung der *Handels- und Adressrisikoergebnisse* funktioniert ähnlich. Auch hier können Planwerte für die Rendite auf gebundenes Vermögen und für den RORAC auf zugewiesenes Risikokapital angesetzt werden.

Zur Planung des *Produktivitätsergebnisses* werden zunächst die Standard-Stückkosten-Barwerte der Neugeschäfte aus der Deckungsbeitragsplanung angesetzt. Diese werden den erwarteten barwertigen Ist-Kosten dieser Geschäfte gegenübergestellt. *Overheadkosten* können auch barwertig angesetzt werden; vereinfachend werden häufig auch periodische Ist-Kosten verwendet.

Die Summe dieser sechs Positionen ist der erwartete *Reinvermögenszuwachs*, das heißt die *Performance* für die betrachtete Planungs- beziehungsweise Limitierungsperiode. Um die

Performance bei der Ermittlung des Risikodeckungspotenzials zu berücksichtigen, muss sich die Risikoberechnung auf diesen Planwert beziehen, das heißt die Risiken müssen jeweils gegen den Planwert gerechnet werden. Das bedeutet, dass ein Risiko nicht erst dann schlagend wird, wenn ein Barwertverlust entsteht, sondern bereits bei einem unter Plan liegenden Ergebnis.

Die Summe aus Performance und Substanzwert stellt das barwertige Risikodeckungspotenzial für die Planperiode dar.

6.4 Die GuV-orientierte Berechnung des Risikodeckungspotenzials

GuV-orientierte Konzepte zur Ermittlung des Risikodeckungspotenzials basieren auf bilanziellen Kapitalgrößen und erwarteten Ergebnisgrößen für die GuV. Das Risikodeckungspotenzial kann sowohl aus dem gegebenen bilanziellen Eigenkapital als auch aus dem erwarteten Ergebnis der Limitierungsperiode bestehen; dies entspricht grundsätzlich der dargestellten Vorgehensweise bei der Ermittlung des barwertigen Risikodeckungspotenzials. Wird das erwartete Ergebnis in das Risikodeckungspotenzial und die daraus abgeleitete Risikodeckungsmasse einbezogen, so ist jedes Ergebnis unterhalb der Planung als Risiko zu werten. Kommt es zu einem Verlust, so ist nicht nur das Planergebnis „aufgezehrt“, sondern es werden auch Kapitalgrößen angegriffen.

Das Risikodeckungspotenzial besteht nach HGB aus den folgenden Komponenten:

- Grundkapital oder rechtsformspezifisches Pendant
- Kapital- und Ergebnisrücklagen
- Rücklagen nach § 340 f und g HGB
- Stille Reserven, die quantifizierbar und mobilisierbar sind
- Plan-Betriebsergebnis nach Bewertung vor Ertragssteuern

Sofern ein Kreditinstitut seine Risiken nach IAS/IFRS steuert, setzt sich das Risikodeckungspotenzial aus folgenden Komponenten zusammen:

- Grundkapital beziehungsweise rechtsformspezifisches Pendant
- Kapital- und Gewinnrücklage: Die Gewinnrücklagen sind in der Regel aufgrund der Möglichkeit der erfolgswirksamen Marktbewertung von Handelsbeständen höher als nach HGB.
- Plan-Betriebsergebnis nach Bewertung vor Ertragssteuern

Darüber hinaus kennt IAS/IFRS noch folgende Eigenkapitalbestandteile, die aufgrund der damit verbundenen Volatilität jedoch nur bedingt in die Steuerung einbezogen werden können:

- Neubewertungsrücklage aus Available-for-Sale-Beständen: IAS 39 sieht die erfolgsneutrale Marktbewertung dieser Available-for-Sale-Bestände vor. Die dadurch gebildete Neubewertungsrücklage schwankt mit jedem Bilanz- beziehungsweise Zwischenabschlussstichtag.

- Neubewertungsrücklage aus Cashflow Hedges: Da IAS 39 die Marktbewertung aller derivativen Geschäfte vorsieht, werden gewisse Derivate im Rahmen des Hedge Accounting ebenfalls mit Marktwerten bewertet. Im Falle von Cashflow Hedges liegen jedoch keine entsprechend bewerteten Grundgeschäfte in der Bilanz vor. Daher werden die Wertänderungen aus den Derivaten im Eigenkapital „geparkt“.
- Rücklage aus der Währungsumrechnung: Diese Rücklage resultiert aus den spezifischen Anforderungen an die Währungsumrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen.

Die Bildung von § 340f-Reserven ist nach IAS/IFRS unzulässig. Darüber hinaus sieht IAS zwar die Bildung eines offenen Fonds für allgemeine Bankrisiken vor (analog § 340g HGB), doch dies ist in der Bankpraxis derzeit unüblich.

Aus dem Grundkapital oder dem rechtsformspezifischen Pendant sind nur jene Teile anzusetzen, die der Bank langfristig zur Verfügung stehen. So sollten zum Beispiel für Ausschüttungen vorgesehene Mittel, bei Aktiengesellschaften im Bestand befindliche eigenen Aktien oder bei Genossenschaften gekündigte Anteile nicht angesetzt werden.⁸

Auch bei den Rücklagen sind nur jene Teile heranzuziehen, die dem Kreditinstitut langfristig zur Verfügung stehen. Besonders geeignet zur Risikoabdeckung sind der Sonderposten für allgemeine Bankrisiken (§ 340 f HGB) und die Vorsorgereserve für allgemeine Bankrisiken (§ 340 g HGB). Sie werden aus Überschüssen der Vergangenheit gebildet.

Stille Reserven sind nicht Teil des bilanziellen Eigenkapitals. Man kann jedoch Teile davon auflösen, um das Ergebnis zu verbessern. Für die Berechnung des Risikodeckungspotenzials eignen sich jedoch nur jene stillen Reserven, die quantifizierbar und auflösbar sind, zum Beispiel stille Reserven in Finanzinstrumenten, Grundstücken und Gebäuden sowie Beteiligungen. Andere stille Reserven sind dagegen nicht oder nur mit großem Aufwand zu heben, zum Beispiel zukünftige Margen in kontrahierten Kundengeschäften. Ähnlich verhält es sich auch bei den (regulatorischen) Eigenmitteln, da im Tier-3-Kapital auch stille Reserven unter bestimmten Voraussetzungen angesetzt werden dürfen.

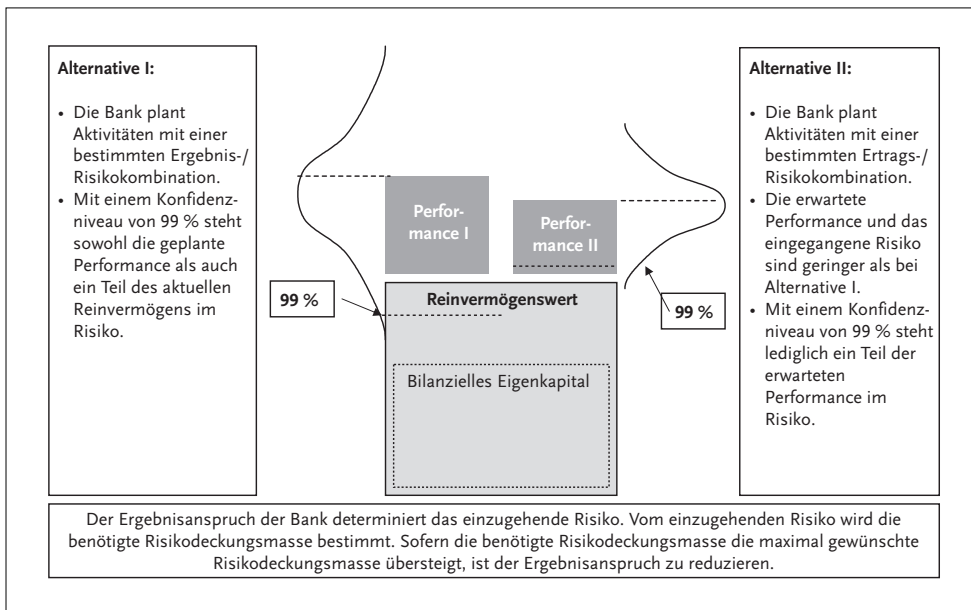
Neben den Kapitalgrößen steht das geplante Betriebsergebnis des jeweiligen Planjahres zur Verfügung *und zwar nach Bewertung und vor Ertragssteuern: Nach Bewertung*, weil das Ergebnis dann den erwarteten Verlust für das Kreditrisiko enthält, der in der Regel nicht als Risiko, sondern als Kostenkomponente gilt; *vor Steuern*, weil schlagend werdende Risiken die steuerliche Bemessungsgrundlage senken und auf einen nicht erwirtschafteten Ertrag keine Ertragssteuern zu zahlen sind.

8) Da IAS bei zurückgekauften Aktien bilanziell direkt die Kürzung der Eigenkapitalposition vorsieht, sind in diesem Fall keine Anpassungen mehr notwendig.

7 Ableitung der Risikodeckungsmasse

Die Risikodeckungsmasse sind jene Mittel, die tatsächlich zur Abdeckung von Risiken eingesetzt werden sollen. Wie beschrieben ist dies nur eine Teilmenge des gesamten Risikodeckungspotenzials (siehe 2.2). Sie spiegelt die Risikoneigung des Instituts wieder. Zugleich definiert sie die Verlustobergrenze auf Gesamtbankebene, da sich die Höhe der Risikodeckungsmasse unmittelbar auf die Höhe der Risikolimite niederschlägt. Eine Bank agiert also umso risikofreudiger, je mehr Teile des Risikodeckungspotenzials als Risikodeckungsmasse angesetzt werden. Wie bereits erläutert, ist mit einem größeren Risikoeingang bei einem effizienten Einsatz auch ein höheres Ergebnis verbunden. Der Zusammenhang von Risikokapital und Risikoneigung zeigt auch *Abbildung 10*.

Abbildung 10: Ableitung der Risikodeckungsmasse unter Berücksichtigung der Ergebnisplanung



Quelle: ifb group

Zur Erläuterung: Bei Alternative I steht eine größere Risikodeckungsmasse zur Verfügung als bei Alternative II, das heißt die Bank will ein größeres Risiko eingehen. Das größere Risiko wird in der Zeichnung durch eine breitere Verteilungsfunktion ausgedrückt. Das höhere Risiko bei Alternative I führt bei effizientem Einsatz des Risikos zu einem höheren erwarteten Planwert (Performance) als bei Alternative II.

Oft fällt es Entscheidungsträgern schwer, eindeutig festzulegen, welche Risikodeckungsmasse ihrer Risikoneigung entspricht, vor allem dann, wenn mehrere Entscheidungsträger beteiligt sind. Folgende Verfahren können bei dieser Entscheidung unterstützend wirken: 1. Benchmarks, 2. Definition von Mindestkapital- und/oder Ergebnisgrößen, 3. Ratingbasierter Ansatz.

1. *Benchmarks* sind Vergleichszahlen mit anderen Instituten, die zum Beispiel von Verbänden zur Verfügung gestellt werden. Als Kennzahl könnte hier das Verhältnis von Risikodeckungsmasse zu Risikodeckungspotenzial herangezogen werden. Doch diese Kennzahlenvergleiche sind oft unbefriedigend, da die Ermittlungsverfahren für das Risikodeckungspotenzial sehr unterschiedlich sein können. Die Vergleichsgrößen haben nur dann eine Aussagekraft, wenn identische Verfahren bei allen einbezogenen Instituten Verwendung finden. Benchmarks können zwar unterstützend wirken, sind aber als alleiniges Entscheidungskriterium unbefriedigend.

2. *Definition von Mindestkapital- und/oder Mindest-Ergebnisgrößen*, die bei einem schlagend werdenden Risiko nicht angetastet werden dürfen: Dadurch ist zumindest der maximale Umfang der Risikodeckungsmasse bestimmbar. Bei diesem Ansatz ist zu unterscheiden zwischen der barwertigen und der GuV-orientierten Verfahrensweise.

a) *Wertorientierte Risikodeckungsmasse*

Bei der Festlegung der wertorientierten Risikodeckungsmasse spielt die Unterscheidung nach einer Mindestkapital- und Mindestergebnisgröße keine Rolle. Denn am Ende der Periode ist es unerheblich, ob der Wert der Bank bereits am Anfang der Periode gegeben war oder aus der Performance des laufenden Jahres resultiert. Von dem gesamten Risikodeckungspotenzial ist nun ein Mindestbetrag zu definieren, der nach einem Risikofall mit festgelegter Wahrscheinlichkeit erhalten bleiben soll.

Man kann dafür einen bestimmten Betrag als strategisches Eigenkapital zurückhalten, um die Anforderungen an die Solvabilität gemäß Grundsatz I, Basel II oder interner Richtlinien abzudecken. In diesem Fall kann zum Beispiel eine Kernkapitalquote festgelegt werden, die auch bei einem schlagend werdenden Risiko mindestens erhalten bleibt. Diese Quote beträgt nach Grundsatz I mindestens 4 % der gewichteten Risikoaktiva, die aufsichtsrechtlich das bestehende Risiko repräsentieren. Mindestens 4,2 % Kernkapital sind vorzuhalten, wenn ein Kreditinstitut die Erfüllung der Mindestkapitalanforderung nicht täglich berechnen möchte. Auch für Ratingagenturen ist die Kernkapitalquote von Bedeutung. Jede Bank sollte also die erforderliche Kernkapitalquote sichern, um ein gewünschtes Rating zu halten oder zu erreichen.

b) *GuV-orientierte Risikodeckungsmasse*

Bei der Ermittlung einer GuV-orientierten Risikodeckungsmasse ist die Bestimmung von Mindestkapital- und Mindestergebnisgrößen komplexer als bei der wertorientierten Berechnung. Das GuV-orientierte Verfahren sollte sowohl eine Mindestkapital-Größe als auch ein Mindest-GuV-Ergebnis berücksichtigen, da die beiden Ergebniskategorien nicht gegeneinander austauschbar sind. Für Existenzsicherung, Ausschüttungen und Außenwirkung ist es notwendig, Mindestkapital *und* Mindestergebnisgrößen zu sichern.

Für die in 6.4 dargestellten Komponenten des Risikodeckungspotenzials gibt es folgende Ansätze zur Ermittlung von Mindestgrößen:

- *Bilanzielles Eigenkapital (Grundkapital, Ergebnis- und Kapitalrücklagen, 340 f- und g-Reserven)*⁹

9) Hierbei ist zunächst festzulegen, nach welcher Rechnungslegungsnorm dieses ermittelt werden soll (zum Beispiel HGB). Dabei ist zu beachten, dass sich die Anforderungen aus Grundsatz I sowie den Meldegrenzen nach KWG weiterhin an der HGB-Bilanzierung orientieren. Fragen zu Mindestrendite usw. richten sich ebenso weiterhin nach HGB.

Hier gelten dieselben Anforderungen wie bei der wertorientierten Berechnung. Das heißt die Eigenmittelanforderungen des Grundsatzes I sind für die geplante Geschäftsentwicklung zu erfüllen, um das Geschäftsmodell des Institutes nicht zu gefährden. Gegebenenfalls ist nicht nur die aufsichtsrechtliche Mindestkernkapitalquote, sondern eine höhere, von Ratingagenturen geforderte Kernkapitalquote zu erfüllen. Das so ermittelte Mindestkapital darf daher im Fall eines schlagend werdenden Risikos nicht angegriffen werden.

- *Stille Reserven*

Bei bestimmten Vermögensgegenständen oder Verbindlichkeiten sind Veräußerungen zur Hebung von stillen Reserven mitunter nicht gewünscht. Dies betrifft Positionen von strategischer Bedeutung, die für die Bank unentbehrlich sind (zum Beispiel bestimmte Beteiligungen). Ein weiterer Hinderungsgrund kann sein, dass die Hebung von stillen Reserven nur mit großem Aufwand oder hohen Verlusten möglich ist. Forderungen und Verbindlichkeiten, bei denen die dargestellten Umstände vorliegen, sollten ebenfalls nicht in die Risikodeckungsmasse einbezogen werden.

- *Mindestergebnis vor Steuern*

Aus strategischen Überlegungen kann es sinnvoll sein, ein Mindestergebnis zu sichern, um eine Mindestdividende zu zahlen und eine Mindestrücklagenbildung vornehmen zu können. Mit der Zahlung einer Mindestdividende kann die Bank ihre Kapitalmarktfähigkeit sichern. Eine Mindestrücklagenbildung kann ebenfalls sinnvoll sein, um bei einem Wachstum der Geschäftstätigkeit und damit einem Wachstum der Risikoaktiva die gesetzten Solvabilitätsziele zu erreichen.

Sowohl bei der Bestimmung der barwertigen als auch der GuV-orientierten Risikodeckungsmasse gilt der Grundsatz: Man sollte nicht den gesamten zur Risikoabdeckung verfügbaren Betrag in einer Periode einsetzen. Sonst fehlt bei einem Verlust in Höhe des Limits freies Risikokapital für die Folgeperiode. Um dies zu vermeiden, kann man einen Abschlag von der maximalen Risikodeckungsmasse vornehmen, um die Risikodeckungsmasse für die betreffende Periode zu bestimmen.

3. Ratingbasierter Ansatz: Jede Bank, die ein bestimmtes Rating anstrebt, darf eine gewisse Ausfallwahrscheinlichkeit nicht überschreiten. Für ein Zielrating „A“ kann zum Beispiel eine Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,07 % angenommen werden. Dies ist gleichbedeutend mit einer Überlebenswahrscheinlichkeit von 99,93 %. Das heißt um eine Insolvenz zu vermeiden, dürfen die Risiken bei einem Konfidenzniveau, das der Überlebenswahrscheinlichkeit entspricht, nicht größer sein als das gesamte Risikodeckungspotenzial.

Dieser Ansatz eignet sich grundsätzlich für das GuV-orientierte wie für das wertorientierte Risikodeckungspotenzial. Bei dem GuV-orientierten Risikodeckungspotenzial allerdings mit folgender Einschränkung: Für die exakte Berechnung von Risiken auf einem bestimmten Konfidenzniveau ist es erforderlich, die Risiken gleichnamig auf der Basis von Value-at-Risk-Ansätzen zu berechnen. Diese Anforderungen werden nur von wertorientierten Risikomessverfahren vollständig erfüllt.

Abbildung 11: Ratingbasierte Ausfallwahrscheinlichkeiten und Kernkapitalquoten (Beispielwerte zur Veranschaulichung des Konzepts)

Rating		Mindest-Kernkapitalquote	Ausfallwahrscheinlichkeit (S&P, branchenunabhängig)	Konfidenzniveau
S&P's	Moody's			
AAA	Aaa	↓	0,01%	99,99%
AA+	Aa1		0,02%	99,98%
AA	Aa2	8,5 – 9,0%	0,03%	99,97%
AA-	Aa3	↓	0,04%	99,96%
A+	A1		0,05%	99,95%
A	A2	ca. 6,0%	0,07%	99,93%
A-	A3	↓	0,11%	99,89%
BBB+	Baa1		0,17%	99,83%
BBB	Baa2	< 6,0%	0,27%	99,63%
BBB-	Baa3	↓	0,44%	99,56%
BB+	Ba1		0,70%	99,30%
BB	Ba2		1,12%	98,88%

Quelle: ifb group

8 Risikoarten und Risikomessung

8.1 Risikoarten

Bei der Risikolimitierung sind alle Risiken zu berücksichtigen, die das Risikodeckungspotenzial reduzieren und zu einem Ergebnis unter Plan führen können. Im Einzelnen sind dies die folgenden Risiken:

- *Strategische Risiken / Vertriebsrisiken*

An den Absatz- und Beschaffungsmärkten besteht für die Bank das Risiko, dass ihre geschäftspolitischen Strategien oder Planungen nicht aufgehen. So besteht die Gefahr, dass Volumen- und Stückzahlen sowie Margen und Provisionssätze unter Plan liegen. Liegt das Vertriebsergebnis unter Plan, führt dies bei sonst gleichen Bedingungen zu einem geringeren Deckungsbeitrag aus den betreffenden Geschäftsfeldern. Dieser schlägt sich sowohl im GuV-Ergebnis als auch in der barwertigen Performance nieder und mindert damit Risikodeckungspotenzial und Risikodeckungsmasse.

- *Liquiditätsrisiken*

Sie betreffen das Risiko der Insolvenz und unerwartet hoher Refinanzierungskosten bei der Beschaffung liquider Mittel. Liegen die Beschaffungskosten für liquide Mittel über Plan, so schlägt sich dies in der GuV-Betrachtung in einem unter Plan liegenden Zinsergebnis nieder. In der Barwertrechnung führt dies ebenfalls zu einer geringeren Performance.

- *Marktpreisrisiken (zum Beispiel bei Zinsen, Aktien, Währungen oder Rohwaren)*
Aus den offenen Positionen des Marktpreisrisikos können Verluste resultieren, wenn der Markt sich gegen die offenen Positionen der Bank entwickelt. Die führt zu einer Belastung sowohl der barwertigen Performance als auch des GuV-Ergebnisses. Diese Marktpreisrisiken können gleichermaßen das Bankbuch und das Handelsbuch betreffen. Im Handelsbuch sind jedoch im Verhältnis zum Bankbuch kürzere Haltedauern anzusetzen, da das Handelsbuch in der Regel deutlich liquider als das Bankbuch ist.
- *Adressrisiken*
Durch den Ausfall von Schuldern im Kunden- und Eigengeschäft können für das Kreditinstitut Verluste entstehen. Diese beeinflussen das GuV-Ergebnis und bewirken in der barwertigen Ergebnisrechnung eine sinkende oder negative Performance.
- *Operationale Risiken*
Nach Basel II sind dies potenzielle Verluste durch unangemessenes Handeln oder Versagen von Mitarbeitern, internen Prozessen oder Systemen sowie durch externe Ereignisse. Schlagend werdende operationale Risiken reduzieren die Erträge und/oder steigern die Kosten.

8.2 Verfahren der Risikomessung

Wie bereits beschrieben sind die Risiken gegen das geplante Ergebnis zu rechnen, wenn das geplante Ergebnis im barwertigen und GuV-orientierten Risikodeckungspotenzial berücksichtigt wird.

Für die genannten Risikoarten gibt es folgende Verfahren, um das Risiko einer Abweichung von Planwerten zu berechnen:

- *Strategische Risiken / Vertriebsrisiken*
Dafür eignen sich Szenariotechniken oder ein Value-at-Risk-Verfahren. In der barwertigen Sichtweise betrifft dies den barwertigen Deckungsbeitrag, in der GuV-Sichtweise den periodischen Deckungsbeitrag. In die Deckungsbeiträge sind Konditions- und Provisionsbeiträge einzurechnen.
- *Liquiditätsrisiken*
Für die offenen Positionen der Liquiditätsbilanz sind Szenarien für gestiegene Refinanzierungskosten zu simulieren. Diese beeinflussen in der wertorientierten Betrachtung den Barwert des Zinsbuches und damit die Performance; in der GuV-orientierten Sichtweise beeinflussen diese das Zinsergebnis und damit den Jahresüberschuss vor Steuern.
- *Marktpreisrisiken*
Hier empfehlen sich ebenfalls Szenariotechniken oder Value-at-Risk-Ansätze. Im wertorientierten Verfahren spiegeln sich die schlagend werdenden Risiken in den Performancewerten der Marktpreisrisikoportfolien wieder. In der GuV-Betrachtung beeinflussen schlagend werdende Risiken die Positionen „Zinsen und zinsähnliche Ergebnisse“, das Nettoergebnis aus Finanzgeschäften sowie das Bewertungsergebnis.

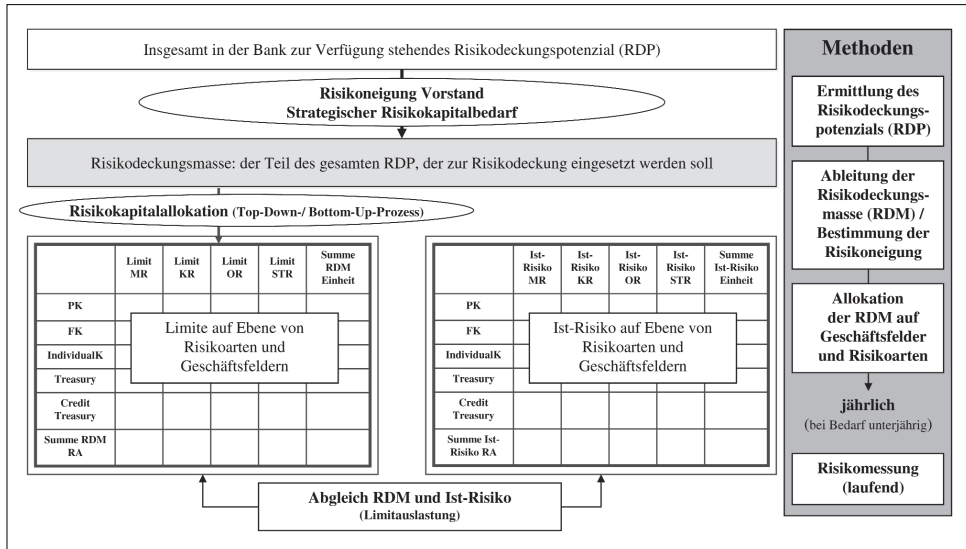
- *Adressrisiken*

Diese werden ebenfalls über Szenarioverfahren und Credit-Value-at-Risk-Ansätze gemessen. In der wertorientierten Welt zeigt sich ein eintretendes Adressrisiko in einem höheren Risikoprämienbarwert oder in Wertverlusten durch Forderungsausfälle; in der GuV-orientierten Sichtweise beeinflussen diese das Bewertungsergebnis.

- *Operationale Risiken*

Auch hier eignen sich Szenariotechniken oder Value-at-Risk-Ansätze. Allerdings lassen sich die Folgen anders als bei den vorab dargestellten Risiken nicht pauschal bestimmten GuV-Komponenten zuordnen. Operationale Risiken können verschiedenste Folgen haben: entgangene Gewinne, höhere Kosten sowie Wertberichtigungen auf Forderungen und Finanzinstrumente. In der wertorientierten Sichtweise bewirken diese ebenfalls gestiegene Kosten oder geringere Erträge, welche sich in den Barwerten der Vermögensgegenstände niederschlagen.

Abbildung 12: Allokation der Risikodeckungsmasse und die Risikomessung sollten konsistent erfolgen



Quelle: ifb group

9 Verteilung der Risikodeckungsmasse auf die Risikoarten

Die Risikodeckungsmasse wird nun verteilt auf Risikoarten und risikotragende Bereiche. Dafür gibt es unterschiedliche Verfahren:

Verfahren 1: Historische Basis

Grundlage für die Verteilung ist hier das bestehende Risiko. Bei einer Verteilung nach diesem Verfahren laufen die gegenwärtigen Aktivitäten der Bank weitgehend unverändert in der nächsten Periode weiter. In diesem Fall erfolgt keine Überprüfung, ob die bisherige und zukünftige Risikokapital-Allokation optimal war und/oder weiterhin optimal ist. Wenn sich zum Beispiel Korrelationen verschoben haben, ist eine bisher optimale Risikokapital-Allokation nicht mehr optimal und sollte daher entsprechend angepasst werden.

Für weitgehend unvermeidbare Risiken ist dieser Ansatz adäquat, da diese nicht aktiv steuerbar sind. Das bestehende Risiko kann daher als Planansatz übernommen werden.

Verfahren 2: Risk-/Return-orientierte Allokation des Risikokapitals

In diesem Verfahren wird die Risikodeckungsmasse „versteigert“. Mit anderen Worten: Die Risikodeckungsmasse wird auf die Risikoarten und Risikobereiche mit der höchsten Rendite verteilt. Die Rendite auf das Risikokapital kann als RORAC-Größe dargestellt werden. Bei der Planung sind daher die Investitionen und Risikobereiche zu bestimmen, welche den höchsten RORAC erwarten lassen.

Dieses Verfahren ist jedoch nur bei der wertorientierten Risikokapital-Allokation anwendbar, da eine RORAC-Messung bei GuV-orientierten Risiko- und Ergebnisgrößen nicht oder nur sehr ungenau möglich ist.

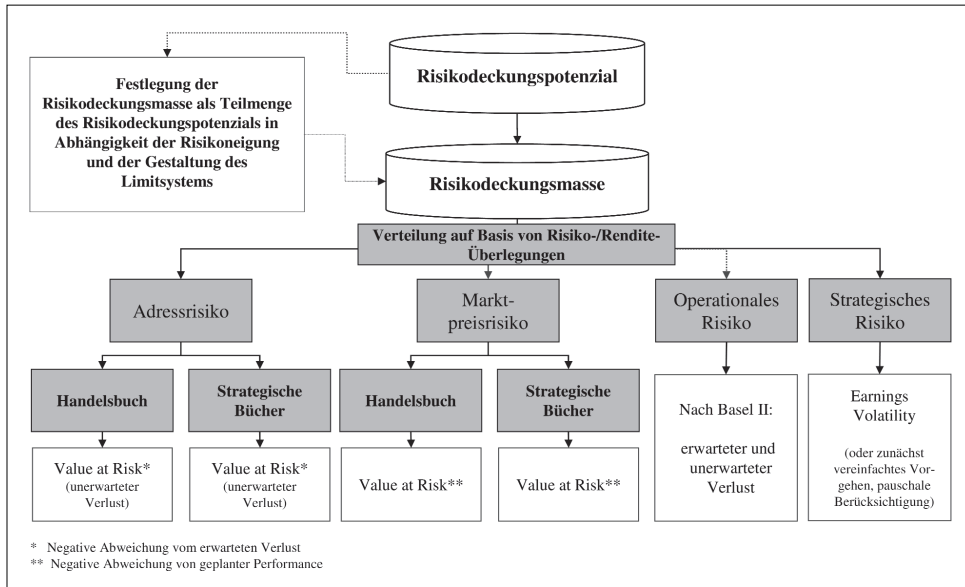
Bei der Verteilung des Risikokapitals über RORAC-Größen ist Folgendes zu bedenken: In einem Portfolio kann man Aktivitäten, in die Risikokapital investiert wird, nicht unendlich schnell verändern. Angenommen, das Vertriebsrisiko erweist sich im Verhältnis zum Marktpreisrisiko als ineffizient und wäre in einem optimalen zukünftigen Risikomix in deutlich geringerem Umfang als in der Vorperiode vertreten, so müsste der Vertrieb kurzfristig stark oder ganz zurückgefahren werden. Würde dann in einer der nächsten Perioden die Risikoeffizienz des Vertriebs wieder zunehmen (im Verhältnis zu anderen Risikoarten), müsste man den Vertrieb sofort wieder hochfahren. Diese schnellen Reaktionen sind wegen der damit verbundenen Trägheit der Investitionen (Personal usw.) nicht möglich.

Verfahren 3: Strategische Risikoallokation

In Teilen empfiehlt sich daher eine strategische beziehungsweise langfristige Risikoallokation. Dabei wird die Risikodeckungsmasse längerfristig zum Beispiel auf strategische Geschäftsfelder verteilt. Der Spielraum für eine kurzfristige Risikokapitalallokation wird damit eingeschränkt.

Eine praktikable Verteilung der Risikodeckungsmasse sollte alle drei Verfahren kombinieren.

Abbildung 13: Allokation der Risikodeckungsmasse nach Risiko-/Rendite-Überlegungen



Quelle: ifb group

10 Verfahren zur operativen unterjährigen Limitierung

Aus der Risikodeckungsmasse sind Limite abzuleiten, gegen welche die gemessenen Risiken gestellt werden. Die Limite bestimmen den Umfang des eingegangenen Risikos.

Bei der Festlegung der Limite aus der Risikodeckungsmasse ist es wichtig, die strategische Bedeutung eines Risikoeingangs zu beachten. Bei hoher strategischer Bedeutung des Geschäftsfeldes ist das Limit so zu wählen, dass der Risikoeingang mit großer Wahrscheinlichkeit während der gesamten Limitierungs-/Planungsperiode aufrecht erhalten werden kann. Dies betrifft zum Beispiel das Vertriebsrisiko, da trotz eines schlagend werdenden Risikos die Geschäftstätigkeit im Vertrieb nicht reduziert werden wird. Misst man das Risiko zum Beispiel auf einem Horizont von jeweils einem Monat, sollte die Risikodeckungsmasse, die für ein Jahr gilt, mit der Wurzel-T-Formel¹⁰ auf einen Monat skaliert werden. Damit kann zumindest statistisch sichergestellt werden, dass das Limit für die ganze Periode hält und keine Einschränkung der Geschäftstätigkeit zu befürchten ist.

10) Mit der Wurzel-T-Formel lassen sich statistisch unabhängige und gleiche Risiken auf einen längeren Zeitraum hochskalieren beziehungsweise auf einen kürzeren Zeitraum herunterskalieren. Der Skalierungsfaktor ist die Wurzel aus dem Quotienten der beiden Zeiträume.

Handelsbücher dagegen haben für viele Banken eine geringere strategische Bedeutung. Es hätte für diese Institute keine weit reichenden Konsequenzen, diese Aktivitäten vor Ablauf des Jahres einzustellen. In diesem Fall ist es angemessen, bei der Bemessung des Limits einen geringeren Faktor zu verwenden als er sich nach der Wurzel-T-Formel ergeben würde. Dadurch wäre die statistische Reichweite des Limits kürzer als die Limitierungsperiode, das heißt das Kalenderjahr.

Im Rahmen der Limitierung sind Regelungen und Maßnahmen bei unterjährig auflaufenden Gewinnen oder Verlusten festzulegen. Verluste¹¹ reduzieren das Risikodeckungspotenzial und die Risikodeckungsmasse. Diese Fälle müssen im Limit berücksichtigt werden.

Folgende Lösung bietet sich dabei an: Sinkt die Risikodeckungsmasse, sollte auch das Risikolimit sinken. Entweder schrumpft das Limit gemäß der Reduktion der Risikodeckungsmasse oder es bleibt gleich, so lange es kleiner ist als die verbleibende Risikodeckungsmasse. Entspricht im zweiten Fall das Risikolimit der Deckungsmasse und treten weitere Verluste auf, werden beide gleichermaßen gesenkt.

11 Zusammenfassung

Mit den dargestellten Verfahren ist ein Kreditinstitut in der Lage, das Limitsystem und die Kapitalallokation optimal zu steuern. Damit kann ein wesentlicher Teil der MaRisk erfüllt werden. Zudem ist es so möglich, den Ertrag und den Wert des Instituts zu steigern und damit auch die Existenz des Instituts langfristig zu sichern.

Das Verfahren der Kapitalallokation und Limitierung kann darüber hinaus in vielen Bereichen weiterentwickelt und optimiert werden. Denkbar sind etwa eine Risk-/Return-orientierte Bepreisung der Produkte oder die Möglichkeit, faire Verrechnungspreise für das zur Verfügung gestellte Kapital zu finden. Auf dieser Grundlage ist es möglich, Entscheidungen über Investitionen stärker am einzugehenden Risiko und am erwarteten Ertrag auszurichten. Um diese Entscheidungen sicher und effizient zu treffen, ist es entscheidend, die Steuerungsprozesse richtig zu strukturieren.

11) Das heißt unter Plan liegende Ergebnisse und Verluste, wie sie in diesem Beitrag definiert wurden.

Literaturverzeichnis

- Becker, Axel / Gruber, Walter / Wohler, Dirk (Hrsg.): „Handbuch Bankenaufsichtliche Entwicklungen. MaH, Grundsatz I, MaK, MaIR, Basel II“, Stuttgart 2004.
- Eckes, Burkhard / Sittmann-Haury, Caroline / Weigel, Wolfgang: „Neue Versionen von IAS 32 und IAS 39 (I): Ausweis und Ansatz von Finanzinstrumenten“, in: Die Bank 2/2004, S. 118–121.
- Eckes, Burkhard / Sittmann-Haury, Caroline / Weigel, Wolfgang: „Neue Versionen von IAS 32 und IAS 39 (II): Kategorisierung und Bewertung von Finanzinstrumenten“, in: Die Bank 3/2004, S. 176–181.
- Hartmann-Wendels, Thomas / Pfingsten, Andreas / Weber, Martin: „Bankbetriebslehre“, Berlin, Heidelberg 2004³.
- Herzog, Walter / Lutz, Angelika: „Kapitalsteuerung in der Finanzwirtschaft. Aufsichtsrechtliche Anforderungen und wertorientierte Unternehmenssteuerung“, in: Finanz Betrieb 12/2005, S. 765–773.
- Johanning, Lutz / Rudolph, Bernd (Hrsg.): „Handbuch Risikomanagement 2. Risikomanagement in Banken, Asset Management Gesellschaften, Versicherungs- und Industrieunternehmen“, Bad Soden 2000.
- Kaninke, Marc: „Analyse strategischer Risiken“, Frankfurt am Main 2004.
- Schierenbeck, Henner: „Ertragsorientiertes Bankmanagement 2. Risikocontrolling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung“, Wiesbaden 2003⁸.
- Seide, Angelika: „Offenlegungspflichten der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute nach IAS 30“, in: Becker, Axel / Wolf, Martin, „Prüfungen in Kreditinstituten und Finanzdienstleistungsunternehmen“, Stuttgart 2005.
- Straßberger, Mario : „Risikokapitalallokation und Marktpreisrisikosteuerung mit Value-at-Risk-Limiten“, Lohmar, Köln 2002.
- Theiler, Ursula: „Optimierungsverfahren zur Risk-/Return-Steuerung der Gesamtbank“, München 2002.
- Wiedemann, Arnd / Lüders, Uwe (Hrsg.): „Integrierte Rendite-/Risikosteuerung“, Montabaur, Siegen 2005.

