

Integrierte Risiko- und Kapitalsteuerung

Wege zu einer integrierten Gesamtbanksteuerung, die Geschäfts- und Risikostrategien gleichermaßen berücksichtigt.

Autor:

Angelika Lutz, Managing Consultant,
ifb group.

Jürgen Steffan, Mitglied des Vorstands,
Wüstenrot Bausparkasse AG.

» Bislang wurde unter Risikomanagement die reine Steuerung von Risiken verstanden, die MaRisk bringen ein deutliches Mehr. «

I. Einleitung

▷ Oberstes Ziel des Kapitalmanagements ist die Darstellung einer risikoadjustierten Profitabilität und des daraus abgeleiteten optimalen Kapitaleinsatzes in Form von Investitionen in Produkte, Geschäftsfelder oder Beteiligungen. Bei der Entscheidung über den optimalen Kapitaleinsatz sind die Risiken der Geschäftsaktivitäten mit einzubeziehen, auf die das vorhandene und das neue Kapital verteilt werden soll.

Diese Form der integrierten Risiko- und Kapitalsteuerung ist für Kreditinstitute nicht nur betriebswirtschaftlich erforderlich, sondern durch die weite Definition des Risikomanagements im Rahmen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) auch aufsichtsrechtlich gefordert.

Während bisher unter Risikomanagement die reine Steuerung von Risiken verstanden wurde, beinhaltet ein Risikomanagement nach den MaRisk die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit, die Festlegung von Risikostrategien sowie die Einrichtung interner Kontrollverfahren.

Die MaRisk setzen den Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) in nationales Recht um. Inhaltlich erstreckt sich das davon betroffene Feld von der Festlegung einer Risikostrategie bis zur operativen Umsetzung durch konkrete aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen.

Der Beitrag erläutert praxisorientierte Ansätze für eine integrative Risiko- und Kapitalsteuerung, die von der Geschäfts- und Risikostrategie sowie der vorhandenen Risikotragfähigkeit ausgehen. Im Zentrum stehen dabei die Voraussetzungen, die dafür zu schaffen sind, sowie die in der Praxis eingesetzten Instrumente.

II. Von der Geschäfts- zur Risikostrategie

In der Geschäftsstrategie definiert ein Institut die geschäftspolitischen Ziele und skizziert Maßnahmen zu deren Erreichung. Dies erfolgt i.d.R. differenziert nach den Geschäftsfeldern, in welchen die Bank aktiv ist. Die geschäftspolitischen Ziele können qualitativ oder quantitativ nach Kennzahlen festgelegt werden, z.B. angestrebte Marktanteile, Wachstumsziele oder Eigenkapitalrenditen. Für jedes Geschäftsfeld müssen zudem die jeweiligen Risiken identifiziert werden. D.h. jedes Institut muss sich auf der Basis seiner Geschäftsstrategie intensiv mit seiner individuellen Risikosituation auseinandersetzen¹. Nach MaRisk hat jedes Kreditinstitut die Aufgabe, eine Risikostrategie festzulegen, die dem spezifischen Profil seiner Geschäftsaktivitäten entspricht. Wie ein Institut diese Vorgabe umsetzt, lassen die MaRisk bewusst offen.

III. Kriterien für die Festlegung einer Risikostrategie

1. Absicherungsstrategien für einzelne Risikoarten

Zunächst ist über den **grundsätzlichen Umgang mit den jeweiligen Risiken** zu entscheiden: Man kann sie vermeiden, reduzieren, akzeptieren, kompensieren, limitieren und/oder absichern. Diese zu treffende Entscheidung muss im Einklang mit der Geschäftsstrategie stehen. z. B. ist die Vermeidung eines Risikos nicht sinnvoll, wenn dieses Risiko Teil des Kerngeschäfts ist und der Marktanteil in diesem Geschäftsfeld ausgebaut werden soll.

2. Sicherung der Unternehmensexistenz

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Risikostrategie ist die **Sicherstellung der Unternehmens-**

¹ Vgl. hierzu auch Dauber/Pfeifer, BP 2006 S. 8 ff.

existenz. Die Prozesse der Risikosteuerung und -limitierung müssen die **Risikotragfähigkeit** des Instituts zu jeder Zeit sichern. Das bedeutet: Das **Risikodeckungspotenzial** (maximal verfügbares Kapital zur Risikoabsicherung) muss höher sein als der **Risikokapitalbedarf** (Kapital, das für die Absicherung der gemessenen Risiken erforderlich ist). Dieser Aspekt wird im Folgenden näher beleuchtet. Um eine Gegenüberstellung von Risikodeckungspotenzial und -kapitalbedarf in der Praxis umzusetzen, ist ein konsistentes Vorgehen bei der Risikomessung über alle Risikoarten eine wichtige Grundvoraussetzung. Die Gesamtbanksteuerung muss auch sicherstellen, dass dabei alle Risiken einbezogen und für alle relevanten Bestände ermittelt werden. Wird dabei eine barwertorientierte Sichtweise zugrunde gelegt, ist z.B. bei der Messung des Marktpreisrisikos die Gesamtposition der Bank heranzuziehen, d.h. nicht nur Handelsbestände oder Bestände, die einem Abschreibungsrisiko unterliegen, so wie es in der periodischen Sichtweise üblich ist.

Die Risikotragfähigkeit ist aus dem Blickwinkel der MaRisk damit erst einmal unabhängig von der Säule 1 von Basel II zu sehen. Während Säule 1 die regulatorische Eigenkapitalunterlegung in den Mittelpunkt stellt, erfordert das Konzept der Risikotragfähigkeit nach MaRisk eine individuelle und ganzheitliche Sicht auf die Gesamtbank, ihre Geschäftsaktivitäten und die damit einhergehenden Risiken.

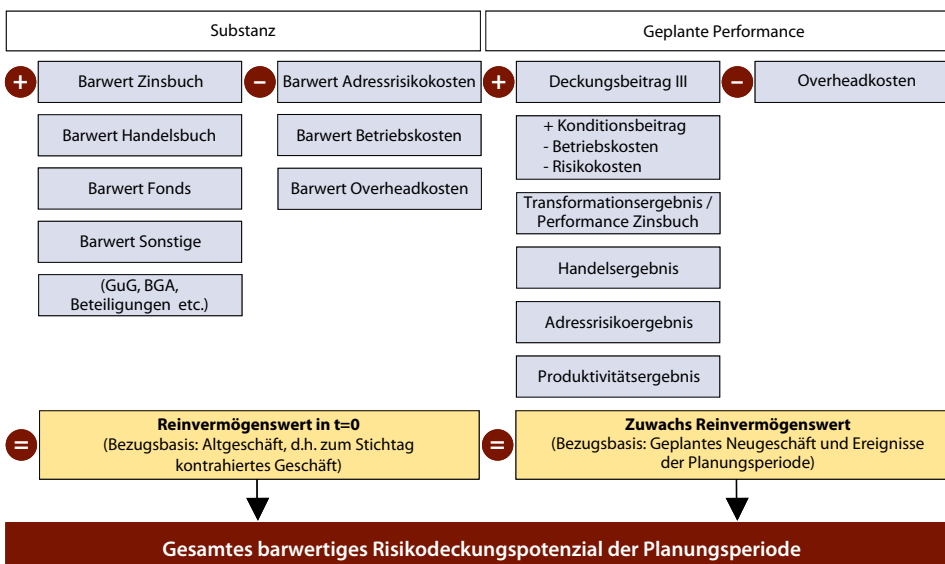
Das Risikodeckungspotenzial wird dabei i.d.R. anders definiert als das aufsichtsrechtliche Kapital gem. der Säule 1 von Basel II (Eigenmittel). Beispielsweise ist zunehmend das ökonomische Kapital auf Basis des Gesamtbank-Barwerts ein Kernelement eines wertorientierten Risikotragfähigkeitskonzepts. In der Praxis wird neben einem GuV-orientierten Risikodeckungspotenzial häufig ein barwertorientiertes Risikodeckungspotenzial zugrunde gelegt, welches sich zusammensetzt aus dem Substanzwert der bestehenden bilanziellen und außerbilanziellen Aktiva und Passiva sowie dem erwarteten Wertzuwachs in der Limitierungs- und damit der Planungsperiode. Bei der Ermittlung des Substanzwerts sind die aufzuwendenden Kosten barwertig in Abzug zu bringen, die mit den einzelnen im Bestand befindlichen Positionen in Zukunft noch verbunden sind² (siehe Abb.1).

Bei einem dualen Steuerungskonzept wird ein solches Risikotragfähigkeitskonzept bzw. Limitsystem in einer periodisch orientierten GuV-Sicht und in einer barwertigen Sicht implementiert.

Um die Unternehmensexistenz fortlaufend sicherzustellen, ist ein durchgängiger Limitierungsprozess zu implementieren. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass ausgehend vom gesamten **Risikodeckungspotenzial** eine **Risikodeckungsmasse** abgeleitet wird, die als Basis für die Limitierung aller Risiken herangezogen wird³. Während das Risikode-

» Das Risiko-
deckungspotenzial
definiert sich i.d.R.
anders als das auf-
sichtsrechtliche
Kapital (Säule 1
von Basel II) – in
der Praxis stehen
GuV-orientierte und
barwertige Betrachtungen häufig
nebeneinander. «

Abbildung 1: Beispiel für die Definition des barwertigen Risikodeckungspotenzials



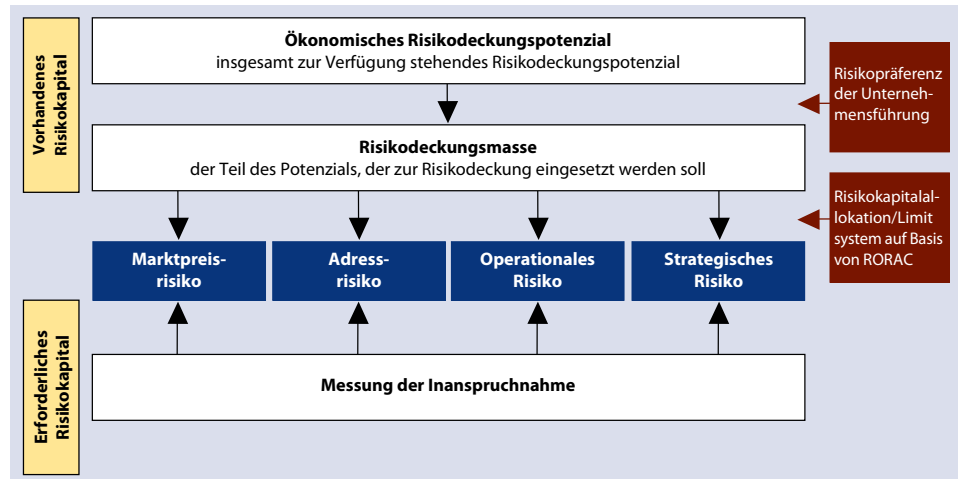
² Vgl. Herzog/Lutz, FB 2005 S. 768.

³ Vgl. Hortmann/Kaninke, Gesamtbanksteuerung, in: Herzog/Lüders/Gümtke, (Hrsg.), Gesamtbanksteuerung in Genossenschaftsbanken, 2007, S. 25.

» Neben der Festlegung der Risikodeckungsmasse muss das Management allgemeine Parameter der Risikosteuerung festlegen. «

» Aus strategischen Überlegungen kann es in manchen Fällen auch sinnvoll sein, zunächst niedrigere Renditen in Kauf zu nehmen. «

Abbildung 2: Risikodeckungspotenzial, Kapitalallokation und Risikotragfähigkeit im Überblick



ckungspotenzial das insgesamt vorhandene Kapital zur Deckung potenzieller Risiken darstellt, ist die Risikodeckungsmasse nur der Anteil, der tatsächlich zur Deckung von Risiken zur Verfügung gestellt wird. Das Risiko-Controlling überwacht die Einhaltung der Limite und definiert Eskalationsprozesse, die im Falle von Limitüberschreitungen das Einleiten von Gegenmaßnahmen sicherstellen. **Limitsystem** und **Kapitalallokation** müssen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die Sicherung der Unternehmensexistenz gewährleisten.

Neben der Festlegung der Risikodeckungsmasse muss das Management allgemeine Parameter der Risikosteuerung festlegen:

- Welche Risikomaße sollen für die Risikosteuerung zugrunde gelegt werden (z.B. Value at Risk)?
- Sollen im Rahmen eines dualen Steuerungskonzepts parallel periodische und wertorientierte Größen als Steuerungsbasis definiert werden?
- Welche Parameter sind der Messung von Risiken zugrunde zu legen (z.B. Konfidenzniveau)?
- Wie sollen Stress- und Worst-Case-Szenarien definiert werden⁴?

Bei einem **dualen Steuerungskonzept** werden dabei in der periodischen Sicht Risiken limitiert, die in der GuV schlagend werden können (z.B. die Auswirkungen von Marktpreisänderungen auf die Buchwerte und damit den Abschreibungsbedarf bestimmter Bilanzpositionen). Dabei ist je nach Bilanzierungsgrundlage zwi-

schen HGB und IFRS zu differenzieren. In der barwertigen Sicht steht die Substanzerhaltung im Fokus des Risikotragfähigkeitskonzepts, indem z.B. die Auswirkungen von Marktpreisrisiken auf das Reinvermögen des Gesamtportfolios unabhängig von ihrer Relevanz für die aktuelle GuV betrachtet werden (siehe Abb. 2). Bei der Ableitung der Risikodeckungsmasse aus dem Risikodeckungspotenzial spielt die Risikoneigung des Managements eine wesentliche Rolle. Sollen z.B. Teile des bilanziellen Eigenkapitals bereits auf einem Konfidenzniveau von 99% für potenzielle Risiken zur Verfügung gestellt werden? Oder kann die Geschäftsführung sich den Einsatz dieser Mittel nur bei Unterstellung extremer Stress-Szenarien vorstellen? Grundsätzlich bieten sich zur Unterstützung dieser Entscheidung zwei Ansätze an: Beim ratingorientierten Ansatz kann in Abhängigkeit vom angestrebten Unternehmensrating ein bestimmtes Mindestkapital reserviert werden, das oberhalb des ratingbasierten Konfidenzniveaus nicht zum Eingehen von Risiken zur Verfügung gestellt wird. Ein anderer Ansatz wäre die stärkere Orientierung am Aufsichtsrecht, indem auch aufsichtsrechtliche Anforderungen in die Ableitung der Risikodeckungsmasse einbezogen werden. Über die Festlegung eines Mindestsolvabilitäts-Koeffizienten kann hierbei ein Mindestkapital definiert und vom Risikodeckungspotenzial abgezogen werden. Dadurch werden die Anforderungen an die Ausstattung mit regulatorischem Kapital als Nebenbedingung berücksichtigt. Die verbleibende Risikodeckungsmasse sollte dann ausreichen, um die auf Basis eines bestimmten Konfidenzniveaus gemessenen Risiken zu decken. Die Höhe des unterstellten Konfidenzniveaus

⁴ Vgl. hierzu sehr fundiert *Klauck/Stegmann, Stresstests in Banken*, 2006.

liegt dabei i.d.R. unter dem ratingbasierten Konfidenzniveau

3. Sicherstellung einer angemessenen Kapitalrendite

Ein ebenso wichtiger Aspekt der Risikostrategie ist die Sicherstellung einer angemessenen, kapitalmarktorientierten **Verzinsung des Risikokapitals**. Für ein optimales Ergebnis ist das Risikokapital so zu allozieren, dass der höchste Ertrag generiert wird. Renditen oberhalb einer risikolosen Anlage sind naturgemäß jedoch mit dem Eingang von Risiken verbunden. Die Verzinsung des Eigenkapitals und die damit verbundenen Risiken werden durch Risk-Return-Kennzahlen, wie z.B. RORAC (Return on Risk Adjusted Capital) zum Ausdruck gebracht. Neben der Ergebnisoptimierung spielen bei der Kapitalallokation auch andere Aspekte eine wesentliche Rolle, z.B. das Marktpotenzial einzelner Geschäftsfelder. Aus strategischen Überlegungen kann es in manchen Fällen auch sinnvoll sein, zunächst niedrigere Renditen in Kauf zu nehmen, z.B. wenn der Markteintritt in bestimmten Geschäftsfeldern angestrebt wird. Der Ergebnisanspruch der Bank und die Höhe der Risikodeckungsmasse sind damit nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Der Ergebnisanspruch determiniert das einzugehende Risiko und damit die erforderliche Risiko-

deckungsmasse. Ist diese höher als die maximal gewünschte Risikodeckungsmasse oder sogar höher als das gesamte Risikodeckungspotenzial, dann ist der Ergebnisanspruch zu reduzieren⁵.

IV. Von der Risikostrategie zur Risiko- und Kapitalsteuerung

Wie kann die integrierte Steuerung in der Praxis umgesetzt werden? Ausgehend von den Geschäftsfeldern, die in der Geschäftsstrategie definiert sind, werden die damit verbundenen Risikoarten festgestellt. Zur Sicherung der Unternehmensexistenz werden Limite für jede Risikoart und jedes Geschäftsfeld festgelegt. Auf dieser Basis wird den Geschäftsfeldern Risikokapital zugewiesen und darüber gleichzeitig auch der Ergebnisanspruch auf die Geschäftsfelder verteilt. Die Einbindung des Verzinsungsanspruchs in eine **Geschäftsfeldrechnung** kann in der periodischen und in der barwertigen Sicht erfolgen. Während in der periodischen Sicht die Erfüllung des Renditeziels aus dem Bestand betrachtet wird, ist diese in der barwertigen Sicht als Frühwarnindikator zu interpretieren, weil aufgezeigt werden kann, ob das Renditeziel auch durch das hinzukommende Neugeschäft erfüllt wird. Die Einbindung eines Verzinsungsanspruchs wird in der Abb. 3 an einer exemplarischen Geschäftsfeldrechnung dargestellt. Die Zuweisung des

» Die Einbindung des Verzinsungsanspruchs in eine Geschäftsfeldrechnung kann in periodischer und barwertiger Sicht erfolgen – letzteres als Frühwarnindikator für das Neugeschäft. «

⁵ Vgl. *Hortmann/Seide*, Kapitalallokation und Limitsysteme, in: *Becker/Gruber/Wohlert* (Hrsg.), Handbuch MaRisk. Mindestanforderungen an das Risikomanagement in der Bankpraxis, 2006, S. 322.

Abbildung 3: Beispiel zur Einbindung des Verzinsungsanspruchs in die Geschäftsfeld-/Profit-Center-Rechnung

	Geschäftsfelder/Profit-Center					Gesamtbank
	Privatkunden	Firmenkunden	Treasury	Credit Treasury	Sonstiges	
+ Konditionsbeitrag	45	60				105
+ Strukturbeitrag			15			15
+ Risikolose EK-Anlage					20	20
= Zinsergebnis	45	60	15		20	140
+ Provisionsergebnis	-10	-5				-15
= Deckungsbeitrag I	35	55	15		20	125
+/- Risikoprämie	-10	-20	-2	32		0
- Kreditausfall				-25		-25
= Deckungsbeitrag II	25	35	13	7	20	100
./. Personal-/Sachkosten	-10	-20	-5	-3		-38
= Deckungsbeitrag III	15	15	8	4	20	62
+/- Capital Benefit	6	9	2	3	-20	0
./. Ergebnisanspruch Kapital	-18	-27	-6	-9	0	-60
= Deckungsbeitrag IV (=EVA)	3	-3	4	-2	0	2
Zugeordnetes Risikokapital	150	225	50	75	0	500
						Risikolose Verzinsung 4%
						Renditeanspruch 12%

Zugeordnetes Kapital als Basis für die Verteilung des Verzinsungsanspruchs

Ergebnisanspruchs erfolgt in gleicher Weise, wie das Risikokapital den einzelnen Aktivitäten bzw. Geschäftsfeldern zugeordnet wird. Das zugewiesene Kapital wird dabei als Basis verwendet, um die risikolose Verzinsung sowie den Verzinsungsanspruch auf die Geschäftsaktivitäten zu verteilen. Dieses Vorgehen macht transparent, ob

die Ergebnisansprüche in den einzelnen Segmenten erreicht werden und ermöglicht Entscheidungen über Steuerungs- und ggf. Reallokationsmaßnahmen. Der in Abb. 3 auf S.159 dargestellte Deckungsbeitrag IV ist das Ergebnis nach Abzug des Kapitalverzinsungsanspruchs und damit der Economic Value Added (EVA). □

PRAXISTIPPS:

- Nur eine integrierte Risiko- und Kapitalsteuerung gewährleistet die Konsistenz von Geschäfts- und Risikostrategie.
- Zunächst werden die mit den Geschäftsaktivitäten einhergehenden Risiken identifiziert, um im Rahmen der Risikostrategie einen grundsätzlichen Umgang mit diesen Risiken festzulegen.
- Diese werden auch in ein Risikotragfähigkeitskonzept einbezogen, um die Sicherung der Unternehmensexistenz sicherzustellen.
- Im letzten Schritt erfolgt die Integration von Ertrag-, Risiko- und Kapitalsteuerung: Für die jeweiligen Geschäftsaktivitäten werden Ergebnisansprüche formuliert, welche die Risikokapitalbindung in den einzelnen Geschäftsfeldern berücksichtigt, um optimale Ertrags- und Wertsteigerungen zu erzielen.

Jeden Cent wert: Zwei Blue Chips für Finanzierungsprofis.

Fachwissen, gezielt für den Informationsbedarf von Finanzmanagern in Unternehmen, freien Beratern und Finanzanalysten zusammengestellt: Fachaufsätze, Kommentare, Meldungen, neue Entwicklungen in der Finanzwirtschaft, Analysen, wichtige Urteile - FINANZ BETRIEB informiert Sie umfassend, aktuell, präzise.

Der kostenlose Test von FINANZ BETRIEB (monatlich) und FINANZ BETRIEB NEWS (Print-Newsletter zur Monatsmitte) wird Sie überzeugen!



2 x FINANZ BETRIEB und 2 x FINANZ BETRIEB NEWS 2 Monate kostenlos!
Gebührenfrei anrufen unter 0 800 - 000 16 37 oder www.finanz-betrieb.de