

**Die Berechnung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit ist ein elementarer Teil der Gesamtbanksteuerung. Dies betrifft auch die ökonomische Sichtweise eines Bankgeschäftes. Der Artikel erläutert das Vorgehen bei der praktischen Umsetzung von der Wahl des richtigen Kapitalbegriffs (regulatorisch, erfolgs- oder wertorientiert) über die Risikoplanung bis hin zur Kapitalallokation und Limitierung.**

MARC GÖSSI  
STEFFEN HORTMANN

# RISIKOTRAGFÄHIGKEIT WIRD KERNELEMENT DER BANKSTEUERUNG

## Umsetzen von Risikoplanung, Kapitalallokation und Risikolimitierung

### 1. BEDEUTUNG DER RISIKOTRAGFÄHIGKEIT NACH BASEL II

Im Zuge der Neuerungen von Basel II wird künftig ein grösseres Augenmerk auf einen bindenden Zusammenhang zwischen Risiko und Eigenkapital gerichtet. Alle Schweizer Banken sind aufgefordert, sich Gedanken über Ihre Risikotragfähigkeit zu machen. Diese Neuerung folgt aus der Umsetzung der zweiten Säule von Basel II, die mit den Eigenmittelverordnungen des Bundesrates und den Rundschreiben der Eidg. Bankenkommission (EBK) seit dem 1. Januar 2007 in Kraft getreten ist. Durch die erweiterte Eigenkapitalausstattungspflicht treten zunehmend qualitative Faktoren in den Vordergrund, die die Schweizer Banken erfüllen müssen, um der geforderten Komplexität und dem Umfang der Geschäftstätigkeit gerecht zu werden.

Für die Berechnung der Risikotragfähigkeit sind vor allem zwei Grössen entscheidend:

→ Das Risikodeckungspotential, d. h. das maximal verfügbare Kapital zur Risikoabsicherung. → Die Risikodeckungsmasse, d. h. das tatsächlich eingesetzte Kapital zur Risikoabsicherung, abhängig von Risikoneigung und Risikodeckungspotential des jeweiligen Instituts.

Die Risikotragfähigkeit ist gegeben, wenn die Risikodeckungsmasse höher ist als der Risikokapitalbedarf. Um dies sicherzustellen, sind für alle Risikoarten und Funktionsbereiche Limiten festzulegen, die den Handlungsrahmen für die Entscheidungsträger festlegen. Das Limitsystem sorgt methodisch und prozessual dafür, dass die eingegangenen Risiken angemessen mit Risikodeckungsmasse unterlegt werden.

Das Risikodeckungspotential kann regulatorisch oder auch wert- sowie bilanz- und erfolgsorientiert definiert werden. Der erste wesentliche Schritt für die Berechnung der Risikotragfähigkeit ist daher die Wahl eines geeigneten Kapitalbegriffes für die Bank (Abbildung 1).

### 2. DEFINITION DES REGULATORISCHEN EIGENKAPITALS (EIGENMITTEL)

Das regulatorische Eigenkapital, welches in den Rundschreiben der EBK für Markt-, Kredit- und operationale Risiken festgelegt ist, sichert die Solvabilität eines Kreditinstitutes. Das regulatorische Eigenkapital ist eher eine Nebenbedingung als ein limitierender Faktor für den Risikoeingang. Denn nach Basel II sind wesentliche Risiken nicht unterlegungspflichtig, zum Beispiel strategische Risiken, Zins- und Aktienrisiken des Anlagebuches sowie Liquiditätsrisiken.

Das regulatorische Eigenkapital muss zu einem wesentlichen Teil aus bilanziellem Eigenkapital (= Kernkapital) bestehen. Eine Betrachtung des regulatorischen Kapitals ist deshalb an dieser Stelle nicht notwendig, sondern erfolgt implizit mit der Limitierung des bilanziellen und wertorientierten Kapitals.

### 3. DEFINITION DES BILANZIELLEN EIGENKAPITALS

Das bilanzielle Eigenkapital wird nach den Rechnungslegungsvorschriften der Bankenverordnung definiert und deckt Verluste ab. Verluste durch aufgetretene Risiken mindern das bilanzielle Eigenkapital, ein vollständiger Verzehr führt zu Überschuldung oder Insolvenz. Bilanzielles Eigen-

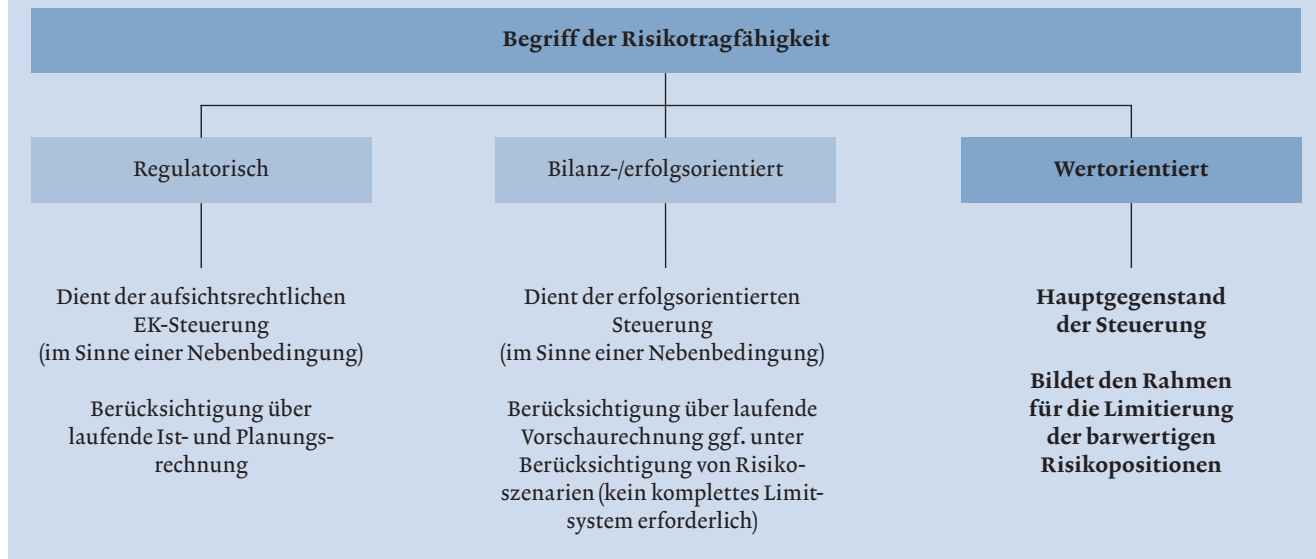


MARC GÖSSI,  
DIPL. BETRIEBS-  
ÖKONOM (FH),  
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,  
PARTNER, IFB GROUP,  
ZÜRICH



STEFFEN HORTMANN,  
DIPL. KAUFMANN, PARTNER,  
IFB GROUP, KÖLN/D

Abbildung 1: **UNTERSCHIEDLICHE KAPITALBEGRIFFE FÜR DAS RISIKODECKUNGSPOTENZIAL**



kapital ist ein existenziell notwendiger Faktor, denn mit seinem Verlust geht auch das regulatorische Eigenkapital verloren. Deshalb müssen alle Risiken limitiert werden, die das bilanzielle Eigenkapital gefährden.

**4. DEFINITION DES ÖKONOMISCHEN EIGENKAPITALS**

Das ökonomische Eigenkapital umfasst den Wert des gesamten Unternehmens. Neben dem bilanziellen Kapital besteht

es auch aus stillen Reserven. Nur ein Teil des Risikodeckungspotentials ist als Risikodeckungsmasse einzusetzen, um auch nach mehreren schlagend werdenden Risiken noch existieren zu können. Die exakte Höhe der Risikodeckungsmasse ist abhängig von der Risikoneigung des Instituts und von den zu erwartenden Risiko-Ertrags-Chancen.

Mit dem ökonomischen Kapital korrespondiert die barwertige Performance (Nettoveränderung des Unternehmenswertes in der betrachteten Periode). Sie bietet eine hervorra-

Abbildung 2: **ABLAUF DER GESAMTBANKPLANUNG**



Abbildung 3: **ERMITTLUNG DES RISIKODECKUNGSPOTENTIALS**

	Substanz		Performance	Gesamt	
+	+ Barwert Sonstiges (GuG, BGA, Beteiligungen usw.)*	Reinvermögenswert in t=0	DB III (Konditions- und Provisionsbeitrag ./., Betriebskosten ./., Risikokosten)	Reinvermögenswert in t=0	
	+ Barwert Bestandsprovisionen		+ Transformationsergebnis/ Performance Zinsbuch		
	+ Barwert Fonds		+ Handelsergebnis		
	+ Barwert Handelsbuch	+ Kreditrisikoergebnis	Gesamtes Risikodeckungspotential der Planungsperiode (in der Regel 1 Jahr)		
	-	+ Barwert Overheadkosten			+ Produktivitätsergebnis
		+ Barwert Betriebskosten			./., Overheadkosten
+ Barwert Kreditrisiko		= Zuwachs Reinvermögenswert (Performance)			

Bezugsbasis: Altgeschäft, d.h. zum Stichtag kontrahiertes Geschäft

Bezugsbasis: Geplantes Neugeschäft und Ereignisse der Planungsperiode (in der Regel 1 Jahr)

\*inkl. unverzinsliche Passiva (Rückstellungen, usw.)

GuG: Grundstücke und Gebäude  
BGA: Betriebs- und Geschäftsausstattung

gende Indikation für das zukünftige Erfolgsergebnis, wenn man die stillen Reserven als noch nicht realisierte Gewinne betrachtet. Bilanzverluste können, wie oben dargestellt, im Extremfall zur Insolvenz führen.

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 bilanzielle und das ökonomische Kapital berücksichtigen.

**5. DER WEG ZUR RISIKOTRAGFÄHIGKEIT**

Entsprechend der verschiedenen Kapitaldefinitionen wird sowohl die Risikoplanung als auch das Risikodeckungs-

potential barwertig und erfolgsorientiert ermittelt und daraus jeweils die Risikodeckungsmasse abgeleitet.

**5.1 Risikoplanung.** Risikoplanung wird in der Jahresplanung eng mit der Ergebnisplanung verzahnt. Dabei sind grundsätzlich zwei Varianten möglich: Entweder wird das Risikokapital von oben nach unten als Basis für die dezentrale Planung der Ergebnisse (Top-down-Prozess) vorgegeben. Oder die Ergebnisse werden als Basis für die Planung des notwendigen Risikokapitals (Bottom-up-Prozess) festgelegt. In weiteren Planungsrunden können spezifische Anpassungen vorgenommen werden, falls die erste Planung nicht den gewünschten Resultaten entspricht (Abbildung 2).

Ein möglicher Planungsansatz wäre folgendes Vorgehen:

1. Top-down-Bestimmung des Risikodeckungspotentials.
2. Planung des Gesamtergebnisses und der dafür benötigten Risikodeckungsmasse durch den Verantwortlichen für die Gesamtbanksteuerung (Executive Board, zentrale Planungsstelle).
3. Verteilung der Risikodeckungsmasse und des Ergebnisanspruchs auf die Risikoarten und risikotragenden Bereiche [1].

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 und der Planungsprozess ist abgeschlossen. Ist die Summe der Bottom-up-Ergebnisse kleiner als das Top-down-Ergebnis, beginnt die zweite Planungsrunde wie in *Abbildung 3* skizziert.

Je nach Steuerungsansatz orientiert sich die Planung mehr an der Erfolgsrechnung oder am barwertigen Ergebnis, im Idealfall werden beide Grössen integriert. Der barwertige Ansatz hat bei diesem Vorgehen eindeutige Vorteile. Das oben beschriebene Verfahren funktioniert nur dann vollständig, wenn man Risikoverzinsungen berechnen kann, die Risiko und Ertrag in Beziehung setzen (zum Beispiel RORAC-Kennzahlen [*Return on Risk adjusted Capital*]) [2]. Voraussetzung dafür sind gleichnamige Risiko- und Ergebniswerte, vor allem die Periodengleichheit (d. h. Risiko und Ergebnis müssen sich auf die gleiche Betrachtungsperiode beziehen). In einem Erfolgsrechnungsumfeld dagegen beziehen sich Ergebnisse und Risiken meist auf mehrere Perioden, die nicht zwingend identisch sind. Weitere Voraussetzung für dieses Vorgehen ist ein einheitliches bzw. vergleichbares Konfidenzniveau der verwendeten Kennzahlen und Risikomessverfahren.

Dennoch ist zusätzlich eine erfolgsorientierte Risikoplanung notwendig. Andernfalls können kurzfristig kritische

Situationen auftreten, die in der barwertigen Sichtweise nicht deutlich werden.

**5.2 Bedeutung des Risikodeckungspotentials für die Risikoplanung.** Wesentliches Element der Risikoplanung ist die Bestimmung des Risikodeckungspotentials, d. h. der maximal verfügbaren Mittel eines Institutes zur Risikoabdeckung. Bei einer wertorientierten Banksteuerung entspricht das Risikodeckungspotential dem Unternehmenswert [3].

Um die heutigen Risiken mit den bestehenden Werten abzudecken, eignet sich das Substanzwertverfahren (Abbildung 3).

Vereinfacht dargestellt besteht der Substanzwert einer Universalbank aus dem Barwert folgender Komponenten:

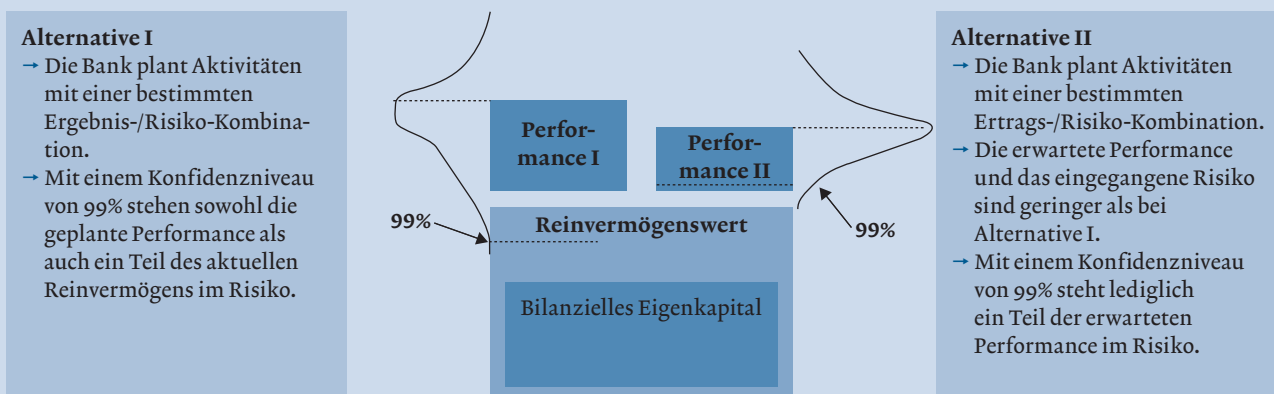
- Barwert Zinsbuch des Bankbuchs;
- Barwert beziehungsweise Marktwert des Handelsbuchs;
- Barwert der Fonds des Bankbuchs;
- Barwert sonstiger Positionen.

Die Summe dieser Positionen ist zunächst ein *Bruttowert*. Davon sind die noch aufzuwendenden Kosten abzuziehen, die mit den einzelnen Positionen verbunden sind. Wird neben dem Substanzwert auch der *Wertzuwachs* berücksichtigt, d. h. die *Performance* während der Limitierungsperiode, muss auch dies in der Planung bestimmt werden.

Die erfolgsorientierte Berechnung des Risikodeckungspotentials basiert auf bilanziellen Kapitalgrössen und erwarteten Ergebnisgrössen. Das Risikodeckungspotential kann sowohl aus dem gegebenen bilanziellen Eigenkapital als auch aus dem erwarteten Ergebnis der Limitierungsperiode bestehen.

**5.3 Ableitung der Risikodeckungsmasse.** Die Risikodeckungsmasse umfasst jene Mittel, die *tatsächlich* zur Abdeckung von Risiken eingesetzt werden *sollen*. Die Risikoneigung des Instituts wird dadurch operationalisiert: Je mehr Teile des Risikodeckungspotentials die Bank als Risiko-

Abbildung 4: ZUSAMMENHANG VON RISIKOKAPITAL UND RISIKONEIGUNG



Der Ergebnisanspruch der Bank determiniert das einzugehende Risiko. Vom einzugehenden Risiko wird die benötigte Risikodeckungsmasse bestimmt. Sofern die benötigte Risikodeckungsmasse die maximal gewünschte Risikodeckungsmasse übersteigt, ist der Ergebnisanspruch zu reduzieren.

deckungsmasse ansetzt, desto risikofreudiger agiert die Bank. Zugleich definiert die Risikodeckungsmasse die obere Verlustgrenze auf Gesamtbankebene, da die Höhe der Risikodeckungsmasse die Höhe der Risikolimite unmittelbar beeinflusst (*Abbildung 4*).

Die Höhe der Risikodeckungsmasse lässt sich unter anderem aus dem Zielrating der Bank ableiten, d. h., um ein bestimmtes Rating zu erreichen, darf eine gewisse Ausfallwahrscheinlichkeit nicht überschritten werden. Geeignet ist dieser Ansatz für das wertorientierte und erfolgsorientierte Risikodeckungspotential, bei letzterem allerdings nur dann, wenn die Risiken gleichnamig auf der Basis von Value-at-Risk-Ansätzen berechnet werden. Weitere Hilfsmittel für die Festlegung der Risikodeckungsmasse sind Benchmarks und die Definition von Mindestkapital- und/oder Ergebnisgrössen.

**5.4 Verteilung der Risikodeckungsmasse auf Risikoarten und risikotragende Geschäftsbereiche.** Nächster Schritt ist die Verteilung der Risikodeckungsmasse auf die Konzerngesellschaften und deren Geschäftsbereiche [4]. Idealerweise erfolgt dies nach dem Prinzip der Risk-Return-basierten Allokation, d. h., die Risikodeckungsmasse wird auf die Risikoarten und Risikobereiche mit der höchsten Rendite verteilt. 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 Risikokapitalallokation anwendbar, da eine RORAC-Messung bei erfolgsorientierten Risiko- und Ergebnisgrössen nicht oder nur sehr ungenau möglich ist.

Dabei ist auch die unterschiedliche Anpassungsgeschwindigkeit und die strategische Bedeutung von Investitionen zu

---

*«Um die heutigen Risiken mit den bestehenden Werten abzudecken, eignet sich das Substanzwertverfahren.»*

berücksichtigen. 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.

Unverzichtbar ist deshalb auch eine strategische beziehungsweise langfristige Risikoallokation, bei der die Risiko-

deckungsmasse längerfristig zum Beispiel auf strategische Geschäftsfelder verteilt wird. Der Spielraum für eine kurzfristige Risikokapitalallokation wird damit eingeschränkt. Eine praktikable Verteilung der Risikodeckungsmasse sollte alle diese Aspekte kombinieren.

Um die Risikotragfähigkeit fortlaufend sicherzustellen, muss die Kapitalallokation mit einem Limitsystem kombiniert werden. Darüber hinaus gilt es sicherzustellen, dass die bilanz-/erfolgsorientierten und die aufsichtrechtlichen Limite eingehalten werden. Das langfristige Ziel des Gesamtbanksteuerungsprozesses ist aber immer die Optimierung des RORAC.

**Anmerkungen:** 1) Dabei können auch Korrelationseffekte berücksichtigt werden, die in den meisten Fällen dazu führen, dass das Risikokapital auf Gesamtbankenebene kleiner ist als die Summe der Risikokapitalien der einzelnen Geschäftsbereiche. Um diese Effekte abzubilden, ist eine Disaggregation zwischen Geschäftsbereichen und Risikoarten notwendig. 2) Zur integrierten Risiko- und Ertragssteuerung siehe Wiedemann, A./Lüders, U. (Hrsg.): Integrierte Rendite-/Risikosteuerung, Montabaur, Siegen 2005, und Theiler, U.: Optimierungsverfahren zur Risk-/Return-

Steuerung der Gesamtbank, München 2002. 3) Friedag, U./Klassen, S./Robers, M. (2003), Barwertige Zinsbuchsteuerung gemäss VR-Control, in: BankInformation, 10/2003, S. 36. 4) Lutz, A./Herzog, W. (2005), Kapitalsteuerung in der Finanzwirtschaft – Aufsichtsrechtliche Anforderungen und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: Finanz Betrieb, Heft 12/2005, S. 770. **Literatur:** Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.: Bankbetriebslehre, Berlin, Heidelberg 2004, 3. Auflage. Johanning, L./Rudolph, B. (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement 2. Risikomanage-

ment in Banken, Asset Management Gesellschaften, Versicherungs- und Industrieunternehmen, Bad Soden 2000. Kaninke, M.: Analyse strategischer Risiken, Frankfurt am Main 2004. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement 2. Risikocontrolling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, Wiesbaden 2003, 3. Auflage. Strassberger, M.: Risikokapitalallokation und Marktpreisrisikosteuerung mit Value-at-Risk-Limiten, Lohmar, Köln 2002. ■

## 6. FAZIT

Mit den dargestellten Verfahren ist ein Kreditinstitut in der Lage, die Risikotragfähigkeit dauerhaft sicherzustellen und zugleich die Kapitalallokation optimal zu steuern. 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 Risikolimitierung 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. ■

## RÉSUMÉ

### La capacité à supporter les risques, élément-clé de la gestion bancaire

Le calcul et la garantie de la capacité à supporter les risques constitue un élément de base du pilotage bancaire. Ils correspondent également à une vision économique de l'activité bancaire. L'implémentation du deuxième pilier de Bâle II, réalisée par l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007 de l'ordonnance du Conseil fédéral sur les fonds propres et les Circulaires de la Commission fédérale des banques (CFB), constitue la base de cette réflexion. Cet article précise la façon de procéder lors de l'application pratique et du choix du concept de capital approprié (réglementaire, orienté sur le résultat ou la valeur), de la planification des risques jusqu'à l'allocation du capital et sa limitation.

Pour le calcul de la capacité à supporter les risques, deux indicateurs sont déterminants:

→ le potentiel de couverture de risque, c'est-à-dire le capital maximal disponible pour couvrir les risques; → la «masse de couverture du risque», c'est-à-dire le capital effectivement mis à disposition pour couvrir les risques, qui dépend de

l'aversion au risque et du potentiel de couverture de risque de chaque institut.

La capacité à assumer des risques est assurée lorsque la masse de couverture du risque est plus élevée que le besoin en capital découlant des risques. Afin de garantir cette couverture, il convient de fixer des limites par types de risques et domaines d'activités, qui constituent le cadre d'action des décideurs. Le système de limite vise à assurer, au moyen d'un processus méthodique, que les risques encourus soient adéquatement couverts par la masse de couverture des risques.

Le potentiel de couverture de risque peut être défini selon des principes réglementaires, bilantaires, liés à la valeur ou orientés sur le résultat. La première étape décisive pour le calcul de la capacité de risque est le choix d'une définition adéquate du concept de capital pour la banque. En fonction des différentes définitions du capital, la planification du risque ainsi que le potentiel de couverture du risque sont exprimés en valeur actuelle et en impact sur le résultat,

permettant ainsi de déterminer la masse de risque.

Celle-ci est ensuite répartie entre les sociétés du groupe et leurs secteurs d'activité. Idéalement, la répartition se fait selon le principe de l'allocation basée sur le risk-return, c'est-à-dire que la masse de couverture de risque est répartie par type de risque et selon les domaines à risques présentant le rendement le plus élevé. Il convient également de prendre en considération la rapidité d'adaptation et l'importance stratégique des investissements. Une allocation des risques stratégique et à long terme, où la masse de couverture de risque est répartie par exemple à long terme sur des secteurs d'activité stratégiques, est ainsi indispensable.

Afin de garantir régulièrement la capacité à supporter des risques, l'allocation de capital doit être combinée avec un système de limites. Il conviendra donc d'assurer non seulement un suivi des limites bilantaires ou orientées sur le résultat, mais également des limites prudentielles. MG/SH/OG