

# Integriertes Kapital als Element der Banksteuerung

**KNAPPE RESSOURCE EIGENKAPITAL** Basel III stellt erhöhte Anforderungen an die Solvabilität der Banken. Neben einer verbesserten quantitativen Kapitalbasis geht es auch um qualitative Aspekte. Die Kreditinstitute haben zwar verschiedene Ansätze zur effizienten Kapitalallokation entwickelt. Viele Konzepte haben jedoch eine Schwäche: Die Perspektive der Gesamtbanksteuerung wird vernachlässigt. *Holger G. Köckritz | Michael Jux*

**Keywords: Kapitalressourcen, Gesamtbanksteuerung, Basel III**

Die Basel-III-Regelungen bringen die Bedeutung des Eigenkapitals für ein sicheres Finanzsystem zum Ausdruck. Der Beurteilung der ökonomischen Risikotragfähigkeit misst die Aufsicht zudem im Rahmen der „Modernisierung des Meldewesens“<sup>1</sup> über neue Reportinganforderungen eine besondere Bedeutung zu. Neben der Einhaltung der regulatorischen Anforderungen ist eine adäquate Kapitalsteuerung von zentraler Bedeutung für die Widerstandsfähigkeit eines Kreditinstituts in Stressphasen und für seine Wettbewerbskraft.

## Perspektive des integrierten Kapitals

Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum man nicht ausschließlich nach dem regulatorischen Eigenkapital steuert ▶ 1, schließlich unterliegt dieses den stärksten Auflagen, die durch die Novellierungen im Rahmen von Basel III nun weiter verschärft werden. Diese Sichtweise lässt jedoch die ökonomische Steuerung der Bank außer Acht, womit auch die Bestrebungen der regulatorischen Institutionen zu mehr wirtschaftlicher Verantwortung und institutsindividueller Risikoadequanz vernachlässigt würden. Ferner bleiben die rechnungslegungsspezifischen Fragestellungen unberücksichtigt, die vielfach

im Rahmen der Kommunikation am Kapitalmarkt und im Wettbewerb ebenso eine wichtige Indikatorfunktion einnehmen. Auch die „Modernisierung des Meldewesens“ bezieht künftig mehr rechnungslegungsorientierte Informationen in das regulatorische Reporting mit ein.

— Eine adäquate Kapitalsteuerung ist von zentraler Bedeutung für die Widerstandsfähigkeit eines Kreditinstituts in Stressphasen und für seine Wettbewerbskraft.

Während sich das rechnungslegungsspezifische Kapital aufgrund der Vernachlässigung von Risikobetrachtungen regelmäßig als integriertes Steuerungskapital disqualifiziert, sollte die Entscheidung der Subsumierungsreihenfolge des regulatorischen und ökonomischen Kapitals institutsindividuell – je nach Risiko- und Kapitalsituation der Bank – getroffen werden. Der Grund hierfür ist, dass durch die abweichende Berechnungsmethodik<sup>2</sup> der regulatorischen und ökonomischen „Risikotragfähigkeit“ der Kapitalengpass, und somit die steuerungsrelevante Größe, nicht allgemeingültig identifiziert werden kann. Daher sollte mittels Nebenbedingungen berücksichtigt werden, dass das

Kapital solange seiner ertragsreichsten Verwendungsrichtung zugeführt wird, bis die entsprechende Bedingung greift. Steuert ein Institut beispielsweise nach dem ökonomischen Kapital,<sup>3</sup> so werden solange Geschäfte mit dem besten RORAC<sup>4</sup> abgeschlossen, bis der Engpass des regulatorischen Kapitals (Nebenbedingung) greift.<sup>5</sup>

Aufgrund dieser Interdependenzen bedarf die Definition des integrierten Kapitals eines situativen Lösungskonzepts, wie ▶ 2 verdeutlicht.

Definiert man den Quotienten aus potenziellem Risiko (RP) und dem zu dessen Unterlegung vorhandenen Kapital (RDM) – jeweils aus ökonomischer und regulatorischer Sichtweise im dargestellten Koordinatensystem – kann man den für diese Kombination resultierenden Engpass bestimmen.

Diese Methodik ist rollierend anzuwenden, und die resultierende Priorisierung kann sich situativ je nach Lage des Kapitalmarkts umkehren. Prinzipiell werden, ähnlich dualer Modelle, beide Größen gesteuert, wobei lediglich der Fokus engpassabhängig ist. Generell lässt es sich als „ROX“-Steuerung beschreiben, und der jeweilige Engpass ist das integrierte Kapital „X“, das als Steuerungsobjekt definierbar und durch Geschäftsentscheidungen beeinflussbar ist.

Verwendet man zur Kapitalsteuerung eine integrierte Größe, sollten Teile der Gesamtbanksteuerung entsprechend modifiziert werden, um trotz der durch die Integration entstandenen Glättung der Kapitalperspektive eine dedizierte Steuerung zu ermöglichen.

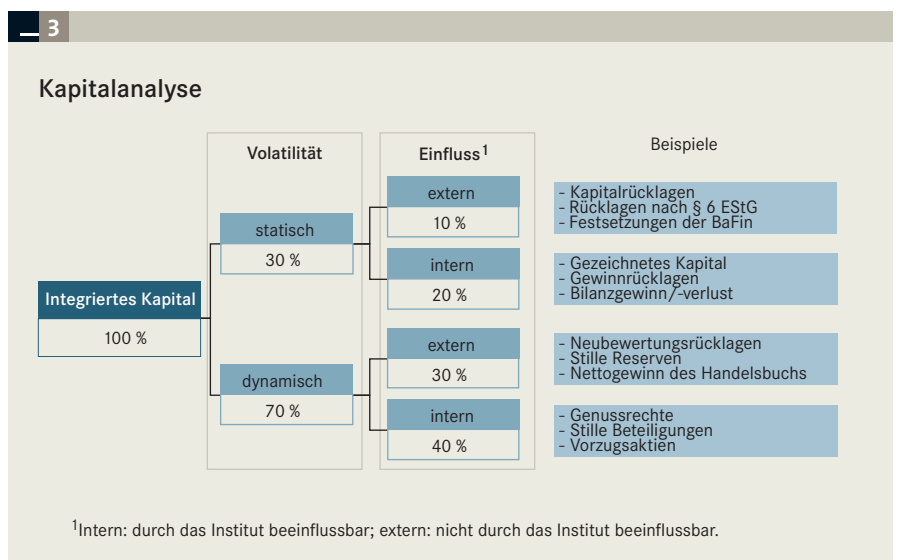
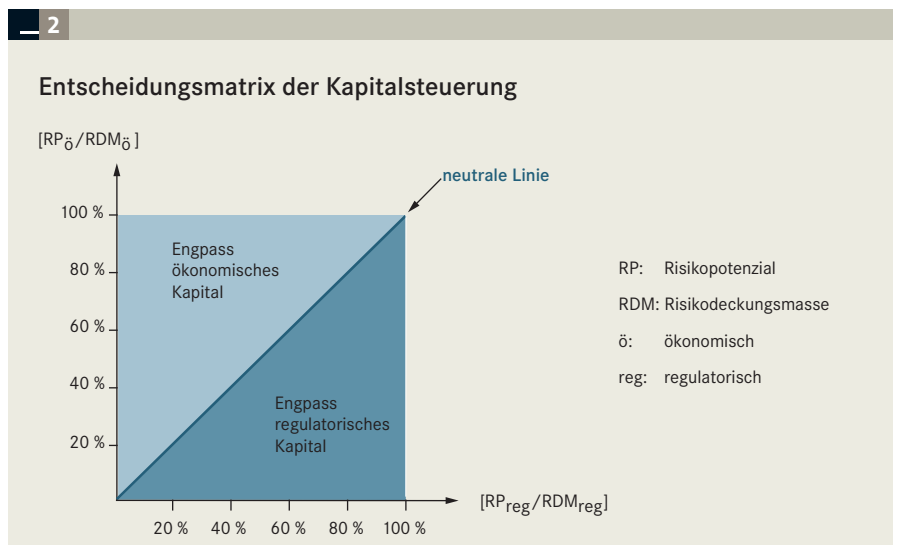
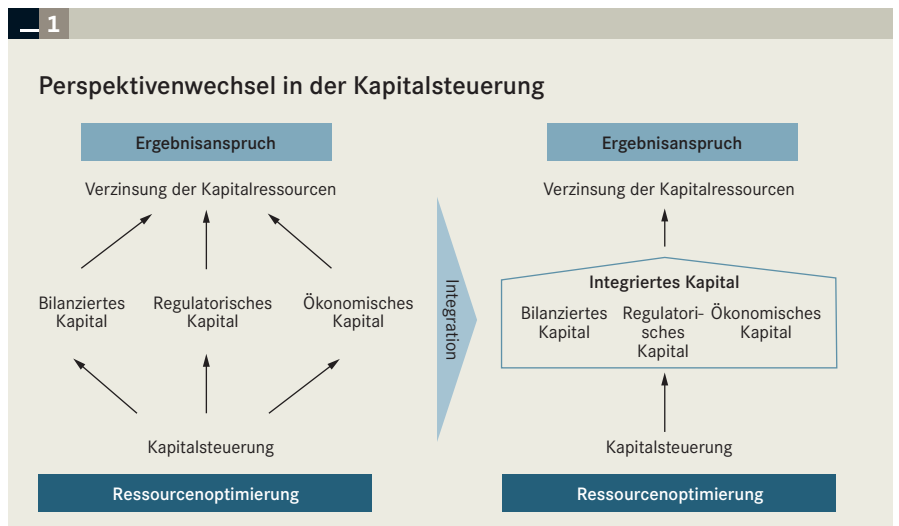
**Implikationen für die Gesamtbanksteuerung**

Da die definitorischen Unterschiede der Perspektiven und deren Einfluss auf die Steuerung nicht vermieden werden können, sollte einer integrierten Kapitalsteuerung mit entsprechenden Kennzahlen ein ergänzendes Hilfsmittel zur Seite gestellt werden, um diese Steuerungswirkungen kalkulierbar zu machen. Ziel dieser Kennzahlen ist vor allem die Überwachung bzw. Analyse des Integrationsverhältnisses aus kapital- und steuerungsrelevanten Gesichtspunkten. Den Rahmen für die folgenden Ausführungen stellt die unten ausgeführte Kapitalanalyse dar. Hierin finden sich auch die darauf folgenden Kennzahlen im entsprechenden Kontext wieder.

**Kapitalanalyse:** Die Kapitalanalyse gliedert die Zusammensetzung des integrierten Kapitals - ähnlich dem Prinzip des ROE-Schemas - hinsichtlich seiner steuerungsrelevanten Eigenschaften auf. Somit lassen sich gezielt Werte identifizieren, die durch aktive Kapitalsteuerungsmaßnahmen beeinflusst werden können. Als Beispiel ist in ► 3 eine Analyse skizzenhaft dargestellt. Hierin ist sowohl die Volatilität und Steuerbarkeit des integrierten Kapitals in Form prozentualer Anteilsquoten als auch eine Auswahl dazu korrespondierender Kapitalelemente aufgeführt.

**Dynamic Ratio:** Zum grundsätzlichen Überblick über die Volatilität der einzelnen Elemente kann folgende Gleichung dienen:

$$(1) \text{ Dynamic Ratio} = \frac{\text{Volumen dynamischer Elemente}}{\text{integriertes Kapital}}$$



**Adjustable Ratio:** Die aus steuerungstheoretischer Sicht relevante Adjustable Ratio dient dazu, Aufschluss über die Beeinflussbarkeit des integrierten Kapitals zu geben. Bestandsveränderungen im Eigenkapital sind intern oder extern begründet. Im Rahmen der aktiven Kapitalsteuerung<sup>6</sup> ist es aufgrund oben genannter Problemfelder wichtig zu wissen, welche Komponenten durch interne Steuerungsimpulse beeinflusst werden können bzw. wie groß der hierin liegende Hebel ist. Dies kann durch eine einfache Relation wie folgt zum Ausdruck gebracht werden:

$$(2) \text{ Adjustable Ratio} = \frac{\text{Volumen steuerbarer Elemente}}{\text{integriertes Kapital}}$$

Entscheidend ist hierbei, die interne Steuerbarkeit korrekt abzugrenzen.

**Dynamic Adjustable Ratio:** Die Dynamic Adjustable Ratio beschreibt den Anteil der dynamischen intern beeinflussbaren Bestandteile des integrierten Kapitals:

$$(3) \text{ Dynamic Adjustable Ratio} = \frac{\text{Volumen dynamischer steuerbarer Elemente}}{\text{integriertes Kapital}}$$

**Volatilitätsfaktor:** Der Volatilitätsfaktor (VF) kann als Indikator für die Bandbreite der Bestands- bzw. Wertschwankungen einzelner Positionen dienen. Zur Definition des VF sollte die Volatilität der einzelnen Elemente untersucht und in relativen Faktoren ausgedrückt werden. Je nach Detaillierungsgrad lassen sich verschiedene Skalen darstellen, die in der Praxis durch fundierte Berechnungen mit Hilfe statistischer Methoden (zum Beispiel historischer Volatilitätsuntersuchungen) ermittelt werden können. In ► 4 wird die Aussage des VF beispielhaft anhand einiger Eigenkapitalelemente graphisch veranschaulicht. Die oszillierenden Kurven verdeutlichen, dass die Schwankungen sowohl wertsteigernd als auch wertmindernd wirken können.

**Value at Oscillation (VaO):** Ähnlich wie beim VaR-Konzept kann auch im Zuge der Volatilitätsuntersuchung, durch die Berücksichtigung des Werts der jeweiligen Position, der Schwankungsbereich monetär bewertet werden. Daher wird, unter

talelemente herunterbricht. Hierdurch kann aufgezeigt werden, um welche Kapitalien es sich im Detail handelt, wie hoch deren einzelner VaO bzw. VF ist und somit, wie groß der anliegende Hebel ist.

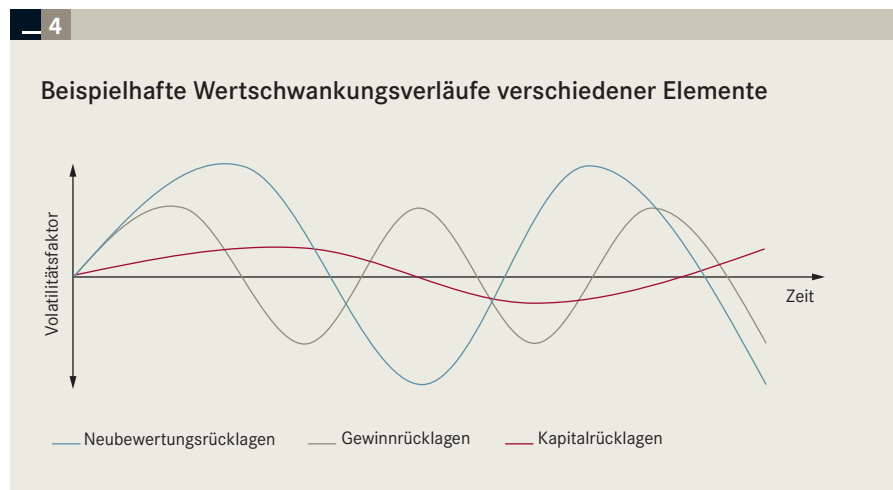
Im Vergleich zum VaR beschreibt der VaO ebenso die Chance eines Wertezuwachses.

anderem aufgrund der Analogie zum VaR, dieser Bereich als Value at Oscillation (VaO) definiert.

Somit lässt sich das Risiko, das durch die Schwankung der Vermögenswerte besteht, monetär bewerten, und es können Absicherungsmaßnahmen getroffen werden, um die Ziel-Risikotragfähigkeitsquote nicht zu gefährden. Im Vergleich zum VaR beschreibt der VaO aber ebenso die Chance eines Wertezuwachses, der beispielsweise bei der Neubewertungsrücklage durch Marktwertsteigerungen entstehen kann.

**Monitoring und Frühwarnsystem:** Eine wesentliche Erweiterung des Frühwarnsystems im Rahmen der integrierten Kapitalsteuerung stellt die Überwachung der Einhaltung der regulatorischen Nebenbedingungen dar.

**Maturity Review:** Ein Maturity Review dient dazu, die Herabsetzungsautomatik im Planungs- und Reportingsystem adäquat zu berücksichtigen. Hintergrund der Herabsetzungsautomatik ist, dass Kapitalien nicht mehr regulatorisch berücksichtigt werden dürfen, sobald eine der aufsichtsrechtlichen Bedingungen nicht länger erfüllt ist. Eine besondere Bedeutung hat hierbei die Restlaufzeitabhängigkeit, wodurch sich die Anrechnungsfähigkeit von unter anderem Genussrechtsverbindlichkeiten und nachrangigen Verbindlichkeiten ohne Impuls (also



lediglich durch Zeitablauf) ändert. Im Gegensatz dazu kann die Anrechnung dieser Elemente im ökonomischen Kapital unabhängig spezifischer regulatorischer Anforderungen erfolgen. Der Maturity Review als Bestandteil des Frühwarnsystems soll zum einen dazu dienen, die aus der Laufzeitbedingung resultierende Veränderung des regulatorischen Kapitals rechtzeitig abzubilden und zum anderen die sich ergebende abweichende Berücksichtigung transparent zu machen.<sup>7</sup>

Diese Methodik ist sowohl für die im Rahmen von Basel III greifende stufenweise Herabsetzung der Anrechnungsfähigkeiten als auch bei der schrittweisen Einführung der steigenden qualitativen und quantitativen Eigenkapitalanforderungen anwendbar.

**Action Plans:** Action Plans beinhalten Handlungsempfehlungen für definierte Szenarien. Fällt beispielweise die Kapitalangemessenheitsquote unter den festgelegten Zielwert und droht infolgedessen eine Unterkapitalisierung oder greift die regulatorische Nebenbedingung und rentable Geschäfte können daher nicht abgeschlossen werden, sollten Handlungsempfehlungen vordefiniert werden, wie in solchen Fällen zu reagieren ist. Bei einer Unterkapitalisierung können solche Empfehlungen konkrete Kapitalsteuerungsmaßnahmen wie zum Beispiel die Beschaffung von Eigenkapital sein, die eine Stärkung der Unterlegungsdecke zum Ziel haben.

### Organisatorische Aufhängung der integrierten Kapitalsteuerung

Auch wenn die aufgeführten Kennzahlen und Monitoringmaßnahmen adäquate Werkzeuge sind, die Kapitalsteuerung zu operationalisieren, sollten spezielle fachliche Kompetenzen vorhanden sein, um diese anzuwenden, auszuwerten bzw. daraus Steuerungsentscheidungen abzuleiten. Ferner sollte ein entsprechendes „Regulatory Desk“ die aufsichtsrechtlichen

Entwicklungen frühzeitig erkennen und deren Einfluss auf das Kapitalmanagement antizipieren. Neben der fachlich adäquaten Besetzung sollte die Bedeutung dieses Steuerungsfelds auch in der organisatorischen Aufhängung (inklusive ent-

Eine integrierte Kapitalsteuerung sollte in Form zentraler und dezentraler Stabstellen in die Organisation eingegliedert werden.

sprechender Kompetenzen) deutlich gemacht werden.

Eine integrierte Kapitalsteuerung sollte in Form zentraler und dezentraler Stabstellen in die Organisation eingegliedert werden. Da Banken regelmäßig in Profit-Centern organisiert sind, bietet sich ein Mix aus Stabs- und Linienfunktion an, um der Querschnittsfunktion der Kapitalsteuerung gerecht werden zu können. Aufgrund der dargelegten Bedeutung einer integrierten Kapitalsteuerung für das Unternehmen und der damit notwendigen Einbeziehung dieser Thematik in Geschäftsentscheidungen sollte die Kapitalsteuerungsinstanz – in Form eines Center of Expertise – als Bestandteil des Management-Controlling-Prozesses verstanden und dementsprechend organisiert werden.

### Fazit

Gerade die aktuellen aufsichtsrechtlichen Entwicklungen im Rahmen von Basel III verdeutlichen die Relevanz des Eigenkapitals für die Gestaltung eines sicheren Finanzsystems. Mit der vorgestellten Thematik wurden Ideen aufgezeigt, wie diese Engpassgröße ganzheitlich gesteuert werden kann, ohne deren notwendige Interdisziplinarität zu vernachlässigen. Die Überleitung zu einem integrierten Reporting verspricht ebenso Potenziale, deren Ausschöpfungsmöglichkeiten weiter zu prüfen sind. Mit einer integrierten Ka-

pitalsteuerung wird die Dualität von Steuerungsprozessen für interne und externe Anforderungen adressiert sowie die Transparenz über Risiken und Ertragschancen gefördert. Ferner kann eine integrierte Sichtweise dazu dienen, aktuellen Herausforderungen wie Komplexitätsreduktion und Veränderungsmanagement zu begegnen. ■

**Autoren:** Holger G. Köckritz und Michael Jux sind Consultants bei deutschen Unternehmensberatungen.

### Literatur

- Boston Consulting Group (Hrsg.) (2010): BCG Risk Report 2010 vom 21.12.2010.  
 Bundesbank (Hrsg.) (2011): Modernisierung des bankaufsichtlichen Meldewesens vom 23.02.2011.  
 Caruana, Jaime (2010): „Basel III: Gestaltung eines sicheren Finanzsystems“. Redemanuskript zur Ansprache an der 3. Santander International Banking Conference, Madrid, 15. September 2010.  
[www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/basel-iii-kreditinstituten-fehlt-noch-viel-eigenkapital;2717534](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/basel-iii-kreditinstituten-fehlt-noch-viel-eigenkapital;2717534), Abruf am 06.01.2011.  
 Theiler, Ursula (2002): Optimierungsverfahren zur Risk-/Return-Steuerung der Gesamtbank. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- 1 Siehe hierzu Bundesbank (2011).
- 2 Gründe für die Unterschiede sind bspw. die regulatorische Vernachlässigung gewisser Risikoarten (z.B. Geschäftsrisiko), der Zinsänderungsrisiken des Bankbuchs, des Diversifikationseffekts und die Unterlegungsquoten.
- 3 D.h. der Engpass liegt beim regulatorischen Kapital.
- 4 Risikopotenzial nach ökonomischen Gesichtspunkten ermittelt.
- 5 Siehe hierzu auch: Theiler (2002): Optimierungsverfahren zur Risk-Return-Steuerung der Gesamtbank.
- 6 Aktiv bezeichnet dabei das konkrete Steuern der Kapitalien mit dem Ziel, die Erträge unter Gewährleistung der Risikotragfähigkeit zu maximieren. Durch Steuerungsentscheidungen bedingte Kapitalveränderungen werden als passive Kapitalsteuerung bezeichnet, da diese als Konsequenz aus einer Geschäftsentscheidung entstehen.
- 7 Stand KWG vom 22.06.2011.