

Richtige Allokation von Risikokapital . . .

. . . im Rahmen des ertragsorientierten Bankmanagements

Johann Rudolf Flesch*

Kernfragen einer effizienten Risikokapitalallokation

Nicht nur die neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen zum Betreiben von Handelsgeschäften und die zu Beginn des Jahres 1998 in Kraft tretende Kapitaladäquanzrichtlinie, die eine Eigenkapitalunterlegung des Marktrisikos aus Handelsgeschäften verlangen, sondern auch die sich verschärfende Wettbewerbssituation auf den Finanzmärkten machen es notwendig, über eine effiziente Allokation der knappen Ressource Eigenkapital nachzudenken. Als Indiz für die sich verschärfende Wettbewerbssituation können die weiter sinkenden Margen im Kreditgeschäft bei steigenden Risikoexpositionen gewertet werden.

Für die Bankleitung drängen sich in diesem Zusammenhang verschiedene Fragestellungen auf:

- Wieviel sollte ein Bankinstitut nachhaltig als Ertrag erwirtschaften, damit dauerhaft die Renditeansprüche der Anteilseigner befriedigt werden können?
- Jeder Ertrag über eine risikolose Verzinsung hinaus kann nur mit zusätzlicher Risikoprämiierung erkauft werden. Mit wieviel Risikokapital soll diese Rendite erwirtschaftet werden?
- Wo allokiert die Bankleitung das so definierte Risikokapital, um das Gesamtbankziel einer angemessenen Rendite auf das Eigenkapital sicherzustellen?

Die Beschäftigung mit diesen Themen ist nicht neu. Bereits von jeher hatte sich die Bankleitung diesen Fragen zu stellen. (Teil)antworten lieferten bislang die handels- und aufsichtsrechtlichen Instrumente. Mit diesen Instrumenten, so zeigt sich jedoch, können keine hinreichenden Antworten gefunden werden.

Antworten aus der traditionellen Sicht der handels- und aufsichtsrechtlichen Steuerung

Im Mittelpunkt der traditionellen Steuerung des Gesamtbankrisikos steht das sogenannte haftende Eigenkapital in seiner Funktion als Risikopuffer zur Absicherung schlagend

Dr. Johann Rudolf Flesch: Für das Kreditgeschäft und die Marktrisiken muß eine bestimmte Höhe an Eigenkapital als Risikokapital vorhanden sein.



werdender Risiken aus dem Bankgeschäft. Diese Größe kann auch als das aufsichtsrechtlich notwendige Risikokapital bezeichnet werden. Die Risikopolitik auf Gesamtbankebene wird primär über die Strukturnormen der Grundsatz I-Steuerung als Instrument der Erfolgsrisikovorsorge betrachtet.

Ziel ist es, daß für die Geschäftstätigkeit des Institutes aus dem Kreditgeschäft und den Marktrisiken (Wertpapiere und offene Fremdwährungsposition) eine bestimmte Höhe an Eigenkapital als Risikokapital vorhanden sein muß, das zur Abdeckung von Verlusten im Extremfall (sog. genannter Maximalbelastungsfall) herangezogen wird. Diese Höhe des erforderlichen Eigenkapitals bestimmt sich nach den Regeln des Grundsatzes I und I a, wonach methodisch auf Volumensbasis über vorgegebene Anrechnungsfaktoren das Risikokapital für die verschiedenen Geschäfte bestimmt wird.

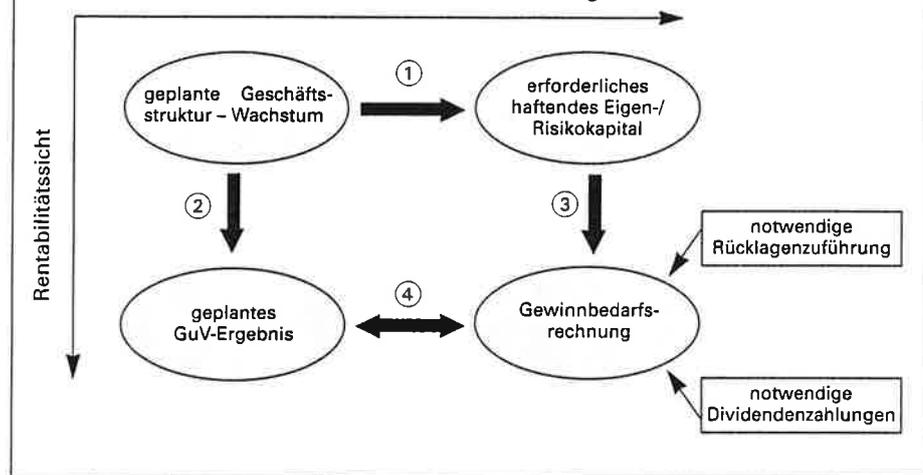
Zunächst wird über eine Planung des Geschäftswachstums und seiner Struktur mit Hilfe der Umrechnung der Aktivgeschäfte in Risikoaktiva nach den Regeln der Grundsatzsteuerung das künftig erforderliche Risikokapital für ein bestimmtes Geschäftswachstum ermittelt. Im Schaubild 1 auf Seite 9 ist dieser Zusammenhang auf der horizontalen Ebene der Risikosicht dargestellt.

Aus der geplanten Geschäftsstruktur leitet sich andererseits das geplante Gesamtbankergebnis ab. Hierzu werden entsprechende Plan-Gewinn- und -Verlust-Rechnungen erstellt. Eine simultane Betrachtung von Ertrag und Risiko einzelner Geschäftsbereiche erfolgt hingegen nicht. Es wird keine Austauschrelation zwischen geplantem Ergebnis und Risiko hergestellt.

Das Bindeglied zwischen der Ertragsrechnung und einem notwendigen Eigenkapitalwachstum bildet dann die Gewinnbedarfsrechnung. Der Gewinnbedarf bestimmt sich im wesentlichen aus der zu zahlenden Divi-

*) Dr. Johann Rudolf Flesch ist Vorstandsmitglied der DG BANK.

Schaubild 1: Risikosicht/Grundsatzsteuerung



dende und der Zuführung zu den Gewinnrücklagen. Er leitet sich primär aus bilanzpolitischen und institutsinternen Überlegungen zur Gewinnverwendungspolitik ab. Im Rahmen der Gewinnbedarfsrechnung stellt sich die Frage nach der erforderlichen Dividendenausschüttung und nach der Thesaurierung, wobei sich die Thesaurierungserfordernisse nach dem notwendigen zusätzlichen Eigenkapital richten.

Der auf Gesamtbankebene errechnete Gewinnbedarf wird dann in einem zweiten Schritt mittels der Eigenkapitalkostenrechnung auf Produkt- oder Einzelgeschäftsebene als Ergebnisanspruch heruntergebrochen, um so die Umsetzung durch das operative Geschäft sicherzustellen. Diese Kalkulation führt konsequenterweise dazu, daß es für das Kreditinstitut nur optimal sein kann, wenn möglichst wenige Produkte mit Eigenkapital zu unterlegen sind und wenn das vorhandene Eigenkapital möglichst maximal ausgelastet wird.

Dieses Vorgehen weist aber eine Reihe von Schwachpunkten auf:

○ Die Ableitung des Gewinnbedarfes im Rahmen der Planung erfolgt unter bilanzpolitischen und/oder institutsspezifischen Überlegungen zum Geschäftswachstum. Eine integrierte Rendite-/Risikobetrachtung unter der Fragestellung, welches Verlustrisiko auf den geplanten Ertrag das Institut in Kauf nehmen muß, wird nicht angestellt.

○ Zu klären bleibt darüber hinaus, inwieweit das gesamte (haftende) Eigenkapital überhaupt zur Verlustdeckung herangezogen werden kann, denn ein Heranziehen des offenen ausgewiesenen Eigenkapitals zur Verlustdeckung würde einen nachhaltigen Standingverlust der Bank nach sich ziehen. Hier müssen andere Mechanismen gefunden werden, die auf eine Begrenzung des Erfolgsrisikos abzielen und nicht von vornherein das gesamte Eigenkapital einbeziehen.

○ Zudem erfolgt keine differenzierte Betrachtung von Risiken. Mittels pauschaler Anrechnungsfaktoren wird insbesondere im Kreditgeschäft dem unterschiedlichen Risikogehalt nur rudimentär Rechnung getragen. Ein Kredit an ein bonitätsmäßig einwandfreies Unternehmen hat denselben Unterlegungssatz wie derjenige an ein krisengeschütteltes Unternehmen. Dies führt in letzter Konsequenz zu gleichen Eigenkapitalkostensätzen für unterschiedliche Kredite. Damit besteht die Gefahr, daß gutes Kreditgeschäft abgewehrt und schlechtes zu gut bewertet wird.

○ Über solche Eigenkapitalkalkulationen werden zudem nur Geschäftsfelder abgedeckt, die in der Grundsatzrechnung erfaßt werden: Zinsänderungsrisiken aus einer Fristentransformation beispielsweise, die nicht unerheblich sein können, bleiben außen vor.

Damit ist die Voraussetzung einer Risikokapitalallokation nicht gegeben, denn nur wenn alle Geschäftsfelder in das Kalkül einbezogen werden, kann über die Allokation von Risikokapital entschieden werden.

Diese Kritikpunkte zeigen, daß aufsichtsrechtliche Methoden zur internen Risikosteuerung einer Universalbank nicht geeignet sind. Die Gefahr von Fehlsteuerungen ist zu groß. Neuere betriebswirtschaftliche Überlegungen führen zu einem besseren Risikomanagement.

Der betriebswirtschaftliche Ansatz

Der Grundgedanke einer betriebswirtschaftlichen Steuerung des Bankgeschäftes besteht darin, daß auf den Marktwert des Eigenkapitals – als die Differenz zwischen den zu Marktpreisen bewerteten Aktiva und

Passiva, dem Reinvermögen der Bank, – dauerhaft eine dem Risiko angemessene Rendite für die Anteilseigner des Institutes erwirtschaftet wird. Diese Rendite drückt sich in der Reinvermögensänderung der Gesamtbank aus.

Handelt das Institut im Sinne seiner Anteilseigner, so muß die zu erwirtschaftende Rendite auch eine Risikoprämie als Entschädigung für das aus seiner Geschäftstätigkeit in Kauf genommene Risiko enthalten, will es im Wettbewerb um die Ressource Eigenkapital bestehen. Erwirtschaftet ein Institut über einen längeren Zeitraum hinweg nicht die Marktrendite seiner Wettbewerber, so wird es schwierig werden, zusätzliches Eigenkapital aufzunehmen oder es muß in letzter Konsequenz mit Kapitalentzug rechnen.

Eine Optimierung des Gesamtergebnisses und damit auch der Geschäftstätigkeit kann folglich nur durch eine integrierte Rendite-/Risikobetrachtung eines jeden Geschäftsbereiches der Bank erfolgen: Für jede Geschäftstätigkeit müssen der erwartete Ertrag und das Risiko im Sinne von negativer Abweichung von einem erwarteten Ergebnis mit Blick auf den Planungszeitraum bestimmt werden können.

Dies setzt einerseits unter methodischen Gesichtspunkten die Gleichnamigmachung von Markt- und Ausfallrisiken voraus. Gleichnamigmachen bedeutet in diesem Zusammenhang, daß für das mit den Geschäften eingegangene Markt-, Kosten- und Ausfallrisiko Marktpreise gerechnet werden, die kunden- und geschäftsindividuell kalkuliert werden und dann Eingang in die Erfolgsrechnung des betreffenden Profit-Centers finden. Als Basis für die Risiko- und Konditio-

Schaubild 2: In Abhängigkeit der Verantwortung werden unterschiedliche Portfolien gebildet

Gesamtbank
Bestandsportfolien Vorstand
Das strategische Marktinvestment unter Berücksichtigung der Ertrags-/Risiko-Präferenz der Geschäftsleitung (z. B. Eigenanlagen, Anlagebestände und Refinanzierung, strategische Positionen)
Portfolien der selbstdisponierenden Einheiten
Investments mit kürzeren Anlagehorizonten (z. B. Positionen des Aktienhandels, des Rentenhandels oder des Geldhandels)

nenpolitik sind institutsindividuelle Durchschnittskalkulationen ungeeignet, denn so wird das Kreditgeschäft beispielsweise mit den anderen Geschäftsbereichen nicht kompatibel gemacht.

Andererseits ist eine Profit-Centerorientierte Ergebnissystematik für die Gesamtbank aufzubauen nach der die Steuerung (Planung, Steuerung, Kontrolle) erfolgt, das heißt jeder Risikomanagementaktivität wird eine bestimmte Verantwortlichkeit (Vorstand, Handel etc.) zugeordnet. Hierbei wird zwischen Bestandsportfolien, in denen das strategische Marktinvestment abgebildet wird, und den Portfolien der selbstdisponierenden Einheiten – damit ist insbesondere die Eigenhandeltätigkeit der Bank angesprochen – unterschieden (vgl. Schaubild 2, oben).

Im Rahmen des jährlichen Planungsprozesses plant jedes Profit-Center seine Maßnahmen und Geschäftsstrategien mit Blick auf das kommende Geschäftsjahr. Es sind nicht nur sein erwartetes Ergebnis, sondern auch das damit verbundene Erfolgsrisiko zu quantifizieren und zu limitieren.

Als Risiko wird dabei die negative Abweichung vom erwarteten Ertrag definiert. Dieses Risiko über alle eingesetzten Produkte eines Profit-Centers gilt es zu quantifizieren und in einem zweiten Schritt über Risikolimits zu begrenzen. Die Summe aller Risikolimits ergibt dann das gesamte Risikokapital, das für Risikomanagementaktivitäten zur Verfügung gestellt wird.

Beispiel zur Kalkulationsmethode von geplantem Ergebnis und Risiko:

Die strategische Zinsposition als Bestandsportfolio besteht aus festver-

zinslichen Bundesanleihen mit durchschnittlich fünfjähriger Restlaufzeit. Die Position sei zum Bewertungszeitpunkt 200 Mio DM wert. Auch für das kommende Jahr soll diese Strategie des Investments in solchen Titeln beibehalten werden. Die Frage ist nun, mit welchen erwarteten Ergebnissen kann gerechnet werden und mit welchem Erfolgsrisiko wird diese Rendite erkauf?

Aus statistischen Untersuchungen der Vergangenheit über die Renditeentwicklung ergibt sich folgendes Bild:

erwartete jährliche Rendite: 7,5 Prozent bei einer Renditeschwankung von 2 Prozent mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent. Damit ist ein Ergebnis (vor Finanzierungskosten) auf diese Position von 15 Mio DM durchschnittlich zu erwarten, wobei im Negativfall auch mit einem Ergebnis von 11 Mio DM mit einer statistischen Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent zu rechnen sein wird. Dieses Risiko im Sinne der negativen Abweichung von dem erwarteten Ertrag in Höhe von 4 Mio DM kann als Risikolimit für diese Position fixiert werden.

Je nach Risikoneigung kann aber auch das sogenannte „Worst Case“-Szenario in Ansatz gebracht werden: War in der Vergangenheit eine maximale Volatilität der Rendite von 4 Prozent zu beobachten, dann beträgt das Risikopotential 8 Mio DM, das durch ein Risikolimit zu begrenzen ist. Aus Gesamtbanküberlegungen heraus muß vor Planungsbeginn die Eintrittswahrscheinlichkeit der Verluste für alle Bereiche einheitlich definiert werden, um so eine Vergleichbarkeit der Ertrags- und Risikozahlen zu garantieren.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, daß für jedes Portfo-

lio – gemäß seiner Marktstrategie – eine geeignete Referenzgröße definiert wird, denn nur so lassen sich vernünftige Plangrößen für Ertrag und Risiko ableiten. Idealtypisch ist dies der Geld- und Kapitalmarkt. Hilfsweise können auch statt dessen historische Erfahrungswerte über Ertrag und Risiko, soweit sie mit der Geschäftsstrategie kompatibel sind, als Planungsgrundlage genommen werden.

Das prinzipielle Vorgehen bei der Planung von Rendite und Risiko läßt sich mit drei Schritten skizzieren:

- Beschreibung der Strategie (Investment in Aktien etc.)
- Definition einer geeigneten Marktbenchmark/historische Erfahrungswerte
- Ergebnis- und Risikoplanung durch Quantifizierung der Größen und Bestimmung von Risikolimiten

Die Zusammenführung von Ergebnissen und Risikolimiten über alle Geschäftsbereiche ergibt sodann die zu erwartende Größe für das erforderliche Risikokapital auf Gesamtbankebene.

Aus Gesamtbanküberlegungen kann sich durchaus die Notwendigkeit ergeben, die bottom up gefundene Ertrags-/Risikorelation zu adjustieren: Würde bei einer Limitierung des Worst Case in der Summe ein Risikokapital eingesetzt, daß bei einem Eintreten dieser Fälle offene Rücklagen angegriffen würden, so ist eine Überarbeitung einzelner Geschäftsstrategien „Top down“ angezeigt. Insbesondere sind diejenigen Bereiche betroffen, die eine entsprechend schlechte Ertrags-/Risikorelation präsentieren.

Der Planungsprozeß erfolgt damit in einem Gegenstromverfahren bis schließlich die entsprechenden Wertansätze gefunden sind. Diese Größen werden dann als Sollgrößen verabschiedet, wobei die Risikobegrenzung und damit die Risikotragfähigkeit über ergebnisorientierte Risikolimits auf Bereichsebene erfolgt.

Über den unterjährigen Soll-Ist-Vergleich des Controlling können dann Abweichungsanalysen erstellt werden, die als Managementinformation Entscheidungshilfen für etwaige zu ergreifende Steuerungsmaßnahmen durch die Marktbereiche geben.

Die Unterschiede zu dem oben dargestellten traditionellen Controllingansatz sind offensichtlich¹⁾. Während bei den traditionellen Instrumenten Ertrag und Risiko weder auf Gesamtbankenebene noch in den einzelnen Steuerungsbereichen in einen unmittelbaren Zusammenhang gebracht werden, wird in der betriebswirtschaftlichen Sicht Ertrag, Risiko und das Risikolimit eines Geschäftsbereiches aus der Strategie abgeleitet und simultan geplant. Ebenfalls werden alle Risiken und alle Geschäfte/Produkte in die Betrachtung einbezogen.

Ertrags- und Risikogrößen sind über alle Geschäftsbereiche addierbar. Die Geschäftsleitung hat dann die notwendige Transparenz über die Ertrags-/Risikorelation der einzelnen Marktbereiche als auch über das zur Realisierung der einzelnen Strategien notwendige Risikokapital auf Gesamtbankenebene.

Durch den konsequent eingesetzten Benchmarkvergleich auf Profit-Center-Ebene wird in der Summe auch sichergestellt, daß eine dem Risiko entsprechende Rendite für die Anteilseigner erwirtschaftet wird.

Aufgaben der Geschäftsleitung, des Risikocontrolling und der Geschäftsbereiche

Der betriebswirtschaftliche Ansatz setzt neben einem neuen Denken über Risikomeßmethoden auch eine neue Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsleitung, Controlling und Marktbereichen voraus:

Die Geschäftsleitung eines Institutes entscheidet über die Höhe der geforderten Gesamtbankrendite und über die Höhe des erforderlichen Risikokapitals über alle Geschäftsfelder. Sie verabschiedet letztlich auch die Teil-

planungen und die damit einhergehenden Ergebnisansprüche und Risikolimits der einzelnen Geschäftsbereiche und setzt damit den Rahmen für die Geschäftspolitik eines Institutes. Darüber hinaus setzt sie auch den Rahmen für die Risikopolitik durch Festlegung der Grundsätze zur Risikomessung: Soll beispielsweise immer das oben angesprochene Worst Case-Szenario limitiert werden oder einer geringeren Wahrscheinlichkeit von beispielsweise 95 Prozent angenommen werden?

Das Risikocontrolling entwickelt und implementiert entsprechende Methoden zur rendite-/risikoorientierten Messung über alle Risiken und Geschäftsbereiche und steuert den Planungsprozeß. Es erstellt daneben den Soll-Ist-Vergleich für die einzelnen Profit-Center und führt Abweichungsanalysen durch. Im Soll-Ist-Vergleich werden das Ergebnis und die Risikosituation im Ist abgebildet und den Planungsgrößen gegenübergestellt.

Die Marktbereiche entwickeln im Rahmen ihrer Planung nicht nur ihre Geschäftsstrategie, sondern steuern ihr Geschäft im Rahmen der vorgegebenen Risikolimits.

Aus diesem „Prinzip der Gewaltenteilung“ ergeben sich eine Reihe von Vorteilen für die Geschäftstätigkeit eines Institutes:

○ Durch die Fixierung von Risikolimits als Planungsergebnis kann sich der Marktbereich flexibel auf die Marktsituation einstellen, ohne daß über ein Kompetenzsystem einzelne Produktlimits immer wieder neu genehmigt werden müssen, wie dies zum Teil im Handelsgeschäft praktiziert wurde und heute noch im Kreditgeschäft sehr ausgeprägt ist. Lange bankinterne Kompetenzverfahren sind die Folge. Damit verliert die Bank im Markt an Reaktionsgeschwindigkeit. Dies wird durch (produktübergreifende) risikolimitierende Mechanismen verhindert.

○ Die Geschäftsleitung wird in diesem Zusammenhang von Einzelent-

scheidungen des Tagesgeschäftes entlastet. Eine ihrer zentralen Aufgaben ist die Verabschiedung von ergebnisorientierten Risikolimits und Ertragsgrößen im Rahmen des Planungsprozesses. Sie wird dann erst wieder in das Tagesgeschäft involviert, wenn es aufgrund der operativen Risikomessung des Controlling zu Limitüberschreitungen kommt und über Mechanismen zur Risikoreduzierung entschieden werden muß.

Gegen diese Betrachtungsweise kann eingewendet werden, daß solche betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Ertrags-/Risikooptimierung dem Fördergedanken der Kreditgenossenschaften entgegenstehen. Dem muß aber entgegengehalten werden, daß in einem immer stärker werdenden Wettbewerb auch auf dem regionalen Markt, sich ein Institut im Rahmen seiner strategischen Überlegungen die Frage stellen muß, wo es die knappe Ressource Kapital allokiert will, um dauerhaft eine adäquate Rendite für die Mitglieder zu erwirtschaften und damit die Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Der vorgestellte Grundgedanke ist auch in den neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen zum Risikomanagement des Handelsgeschäftes, den „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften“, verankert. Aus Äußerungen der Deutschen Bundesbank zu den Anforderungen an Risikosteuerungssysteme in Geschäftsbanken²⁾ ist aber schon heute absehbar, daß diese Geschäftsphilosophie in Zukunft über alle Geschäftsarten, insbesondere auch im Kreditgeschäft, für die aufsichtsrechtliche Meldung der Risikoposition angewendet werden sollte.

Anmerkungen:

¹⁾ Zur Vertiefung dieser Überlegungen siehe auch: Flesch, Dr. Johann Rudolf/Lichtenberg, Michael: Integration des Treasury-Managements in die Unternehmensplanung, in: ZEB-Schriftenreihe, 1994, Band 2, Seiten 33 ff.; Flesch, Dr. Johann Rudolf/Gerdsmeier, Stefan: Barwertsteuerung und Allokation von Risikokapital, in: ZEB-Schriftenreihe, 1995, Seiten 111 ff.

²⁾ Meister, Edgar: Derivate aus der Sicht der Bankenaufsicht, in: Auszüge aus Presseartikeln der Deutschen Bundesbank, Februar 1996, Seite 12 ff.