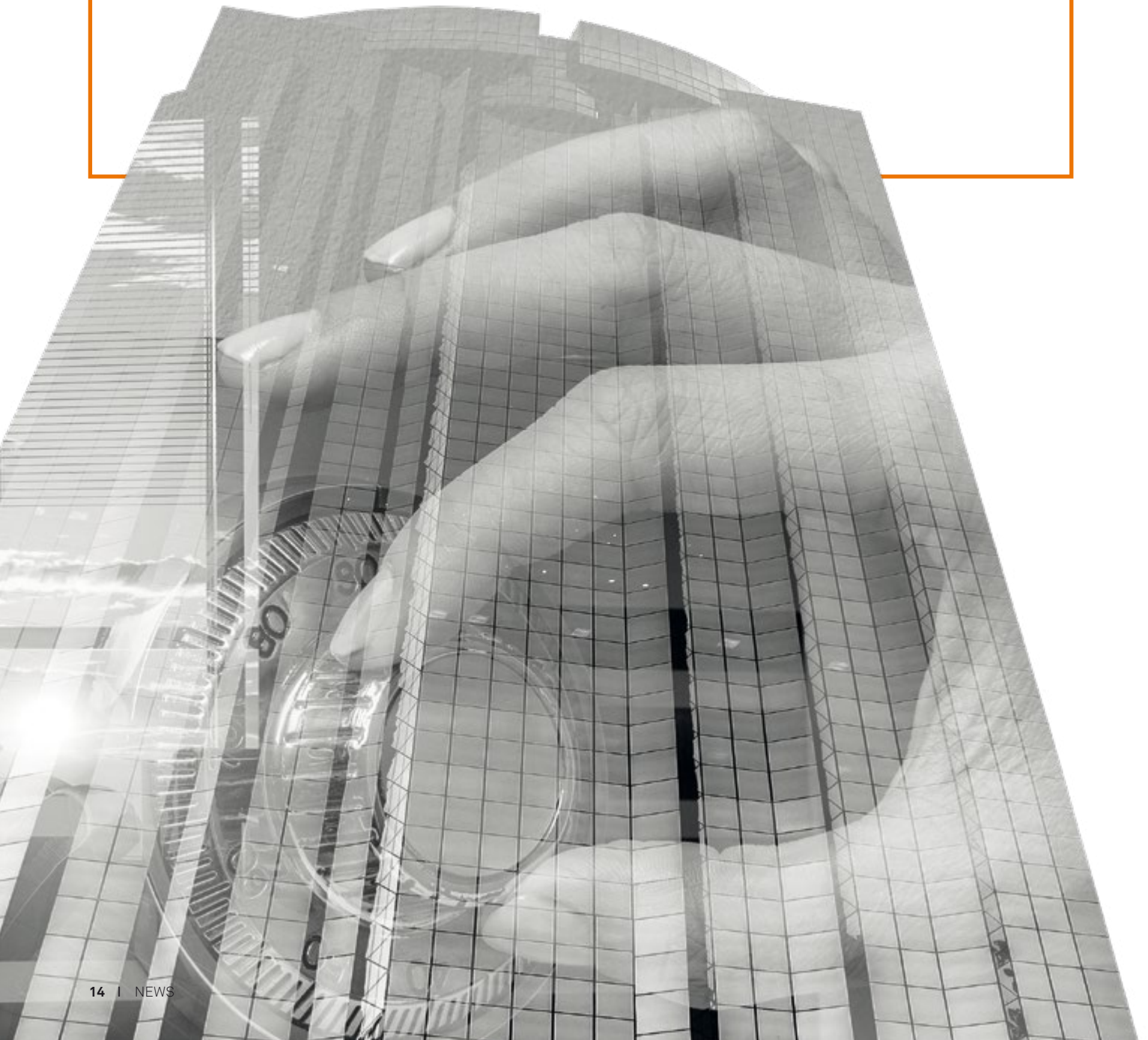


Sandra Danner, Anne Flatau, Susanne Hagner, Christopher Zorn

# Eigenkapitalsteuerung in bewegten Zeiten

Ein Blick auf die Weiterentwicklung der Baseler Vorschriften in den zurückliegenden Jahren und die zu erwartenden steigenden Kreditausfälle aufgrund der Corona-Pandemie zeigt: Das Management der Eigenkapitalanforderungen unter Erwirtschaftung der notwendigen Rendite gewinnt zunehmend an strategischer Bedeutung für die Kreditinstitute. Welchen Beitrag kann die Vorkalkulation hier leisten?



Wann immer sich der wirtschaftliche Ausblick eintrübt – sei es im Zuge der Finanzkrise 2008 oder gerade heute in Zeiten der Corona-Pandemie – erlangt das Eigenkapital der Banken elementare Bedeutung. Kein Wunder also, dass sich Banken und Sparkassen, neben Themen wie der Risikotragfähigkeit oder der Meldung des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals, zunehmend mit der Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten in der Vorkalkulation beschäftigen.<sup>1</sup> Durch die Integration dieser aufsichtsrechtlichen Kostengröße ins Pricing von Krediten entsteht marktseitig Transparenz zwischen Kundengeschäft, Kondition und notwendigem haftenden Eigenkapital.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob die Kalkulation aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalkosten auf Berechnungsmethoden und weitere Vorgaben aus Meldewesen und Banksteuerung aufgesetzt werden kann? Beziehungsweise welche Spezifika berücksichtigt werden müssen, um aus dieser Kostengröße auch die richtigen Steuerungsimpulse in der Kreditvergabe zu erzielen.

## MELDEWESEN: STICHTAGSBETRACHTUNG IM FOKUS

Die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalansätze (KSA, Basis-IRBA und fortgeschrittener IRBA) bilden die Grundlage der Erhebung im Meldewesen. Dabei werfen Banken einen stichtagsbezogenen Blick auf Kennzahlen und Portfolios. Relevanz für Kreditinstitute besitzen die jeweils aktuellen Buchwerte der Positionen in der Portfoliosicht sowie Einzelwert- und Pauschalwertberichtigungen. Eine Betrachtung der gesamten Kreditlaufzeit

ist nicht gefordert. Und eine Abweichung von den Vorgaben und Quoten der CRR nicht zulässig.

Die reine Stichtagsbetrachtung im Meldewesen ist konsistent zur Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV). Institutsspezifische Eigenkapitalpositionen aus der GuV, die zusammengefasst das harte und das weiche Kernkapital bilden, schaffen die Deckungsmasse für die eingegangenen Geschäftsrisiken der Institute. Die Deckungsmasse selbst beinhaltet das benötigte aufsichtsrechtliche Eigenkapital – resultierend aus der institutsspezifischen Kapitalquote ohne Betrachtung einer Eigenkapitalverzinsung – sowie noch freies Risikodeckungspotenzial für Risiken und Limits aus der Risikotragfähigkeit. Hier zeigt sich in aggregierter Form sehr transparent, welche Größe und damit Bedeutung der Kostentreiber „ökonomischer und aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalbedarf“ für Banken und Sparkassen hat.

## BANKSTEUERUNG: ICAAP-PERSPEKTIVEN, STRESSSZENARIEN UND ERGEBNISSPALTUNG

In der Banksteuerung findet der Eigenkapitalbedarf primär Berücksichtigung in der normativen und der ökonomischen ICAAP-Perspektive, in Stresstestszenarien und in der Ergebnisspaltung des Finanzcontrollings.

### Normative Perspektive der Risikotragfähigkeit

In der normativen Perspektive der Risikotragfähigkeit werden über Bilanz- und GuV-Prognosen periodische Ertrags- und Risikogrößen sowie Prognosen für die Risikogewichteten Aktiva (RWA) und für den

aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalbedarf ausgewiesen – im Idealfall in Konsistenz zum Meldewesen. Speziell die normative Sicht der Risikotragfähigkeit erfordert eine Zusammenführung von periodenbasierten GuV-Plandaten und der Entwicklung der Eigenkapitalanforderungen für normale und adverse Szenarien.

### Ökonomische Perspektive der Risikotragfähigkeit

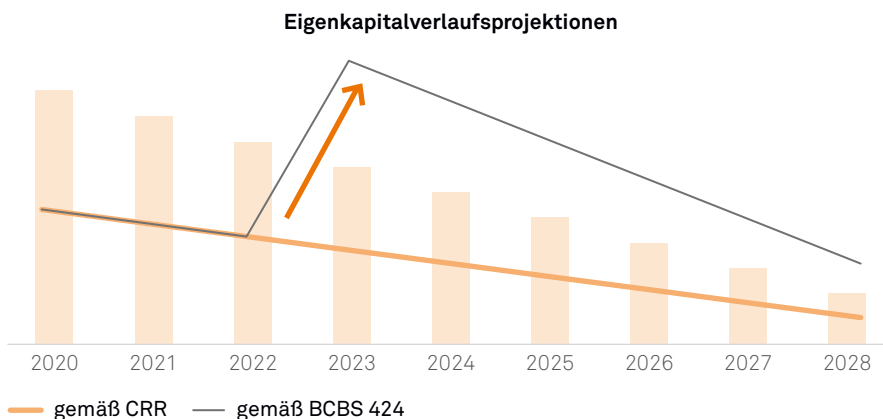
Die ökonomische Sicht des ICAAP fokussiert sich auf den Credit-Value-at-Risk (CVaR), der wie das zu hinterlegende Eigenkapital inhaltlich den unerwarteten Verlust im Blick hat. Diese Perspektive löst in der aufsichtsrechtlichen Entwicklung sukzessive den weitverbreiteten, rein exposure-basierten Going-Concern-Ansatz ab und verlegt den Fokus auf die barwertige CVaR-Ermittlung. Beide Verfahren sehen laut MaRisk sowohl inverse Stresstests als auch außergewöhnliche, aber plausible Stressszenarien vor.

### Szenariodefinitionsprozess des ICAAP

Im Szenariodefinitionsprozess werden übergeordnete Szenarien auf Basis volkswirtschaftlicher und institutseigener Ursachen modelliert. Aus der normativen ICAAP-Perspektive gibt es die folgenden wesentlichen RWA-Risikotreiber:

- Ratingklassen-Downgrades (KSA)
- Probability-of-Default, Loss-given-Default sowie Korrelationen (IRBA)

In der **Bottom-up-Vorgehensweise** zur Umsetzung der Stressszenarien der normativen ICAAP-Perspektive finden in der Regel die gleichen Kalkulationsmethoden für die RWA und das zu hinterlegende Eigenkapital Verwendung wie in der Vorkalkulation. »



» Die Auswirkungen von BCBS 424 (Basel IV) auf vorausberechnete Eigenkapitalverläufe sind in Vorkalkulation, Risikotragfähigkeit und Ertragscontrolling zu berücksichtigen.

Abbildung 1: Projizierte Eigenkapitalverläufe im Vergleich CRR und BCBS 424 im KSA

Dabei liegt in der Vorkalkulation das Hauptaugenmerk auf der Einzelgeschäftskalkulation, in den ICAAP-Stressszenarien auf der Kalkulation des gesamten Portfolios. In der Verlaufsprognose besteht eine weitere Gemeinsamkeit von normativem ICAAP und Vorkalkulation. In beiden Fällen wird zu jedem zukünftigen Prognosejahr das zu hinterlegende Eigenkapital ermittelt. Während dessen Verlauf in der Vorkalkulation in der Regel überverzinsungsgewichtet und barwertig bewertet wird, erfolgt im normativen ICAAP keine Verbarwertung.

In der Praxis der RWA-Stressszenarien für die normative ICAAP-Sicht hat sich ein **Top-down-Ansatz** bewährt. Gewonnene Erkenntnisse über Portfoliostruktur und Risikogewichte werden genutzt, um aggregierte Risikogewichte in die Zukunft zu prognostizieren. Durch frei wählbare Aggregationsebenen werden die Spezifika der Forderungsklassen, der KSA-Ratingklassengruppen sowie gegebenenfalls weiterer wichtiger Einflusskriterien in der RW-Prognose berücksichtigt. Das Top-down-Vorgehen ist insbesondere in der Prognosesituation des normativen ICAAP geeignet, da hier Neugeschäftsannahmen eine wichtige Rolle spielen und die Kapitalplanung ebenfalls auf aggregierten Ebenen stattfindet.

### Ergebnisspaltung und Ergebnisspaltungsprognose

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen Banksteuerung und Kreditkalkulation stellt die Ergebnisspaltung dar. Ergebnisspaltung und Ergebnisspaltungsprognose werden in MaRisk AT 4.2 beschrieben und im Meldewesen sowie ökonomisch in der Geschäftsfeldrechnung benötigt. Die Ergebnisspaltung wird klassischerweise auch im Ertragscontrolling und in der Störungskalkulation umgesetzt. Die Eigenkapitalkosten sind hier neben den



Abbildung 2: Fehrendes Puzzleteil

Liquiditätsbeiträgen, der Bruttomarge, den Kosten für implizite Optionen, den Adressrisikokosten aus erwarteten Verlusten und sonstigen fixen und variablen Kostenbestandteilen eine wesentliche Komponente der Nettomarge, vergleichbar der Ergebnisdarstellung einer Einzelgeschäftskalkulation unter Verwendung eines Deckungsbeitragschemas.

### VORKALKULATION: FEHLENDES PUZZLETEIL IN EINER KONSISTENTEN EIGENKAPITALSTEUERUNG

Im Gegensatz zur stichtagsbezogenen Betrachtung des Eigenkapitals im Meldewesen – ohne Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten – zielen Banksteuerung und Vorkalkulation finanzmathematisch auf eine möglichst detaillierte Betrachtung des Geschäfts beziehungsweise des Portfolios im dynamischen Verlauf ab. So trägt die exakte Ermittlung des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals im Zeitverlauf dazu bei, dass die Wertschöpfung eines Kreditgeschäfts beurteilt, Stressszenarien simuliert und Betrachtungen zur Ergebnisspaltung

durchgeführt werden können. Dies ist vor allem für margenenge, großvolumige oder komplexe Geschäfte von steuerungsrelevanter Bedeutung.

### Ökonomisches vs. aufsichtsrechtliches Eigenkapital

In der Vorkalkulation unterscheiden Kreditinstitute zwischen dem aufsichtsrechtlich (Säule 1 gemäß Basel II/III) und dem ökonomisch (Säule 2 gemäß Basel II/III) vorzuhaltenden Eigenkapital. Während der Fokus bei den aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten im Einhalten regulatorischer Vorschriften liegt, befasst sich die ökonomische Sichtweise mit den betriebswirtschaftlich anfallenden Eigenkapitalkosten, basierend auf dem Value-at-Risk. Welche Kostengröße die jeweils andere übersteigt, hängt konkret vom Einzelgeschäft ab und wird durch Verzinsungsanspruch, Sicherheitenstellung und Rating entscheidend beeinflusst. Daher greift eine ausschließliche Betrachtung der ökonomischen oder der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten für viele Institute zu kurz, da der tatsächliche Engpass keine Berücksichtigung findet.

» Eine ausschließliche Betrachtung der ökonomischen oder der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten greift für viele Institute zu kurz, da der tatsächliche Engpass keine Berücksichtigung findet.

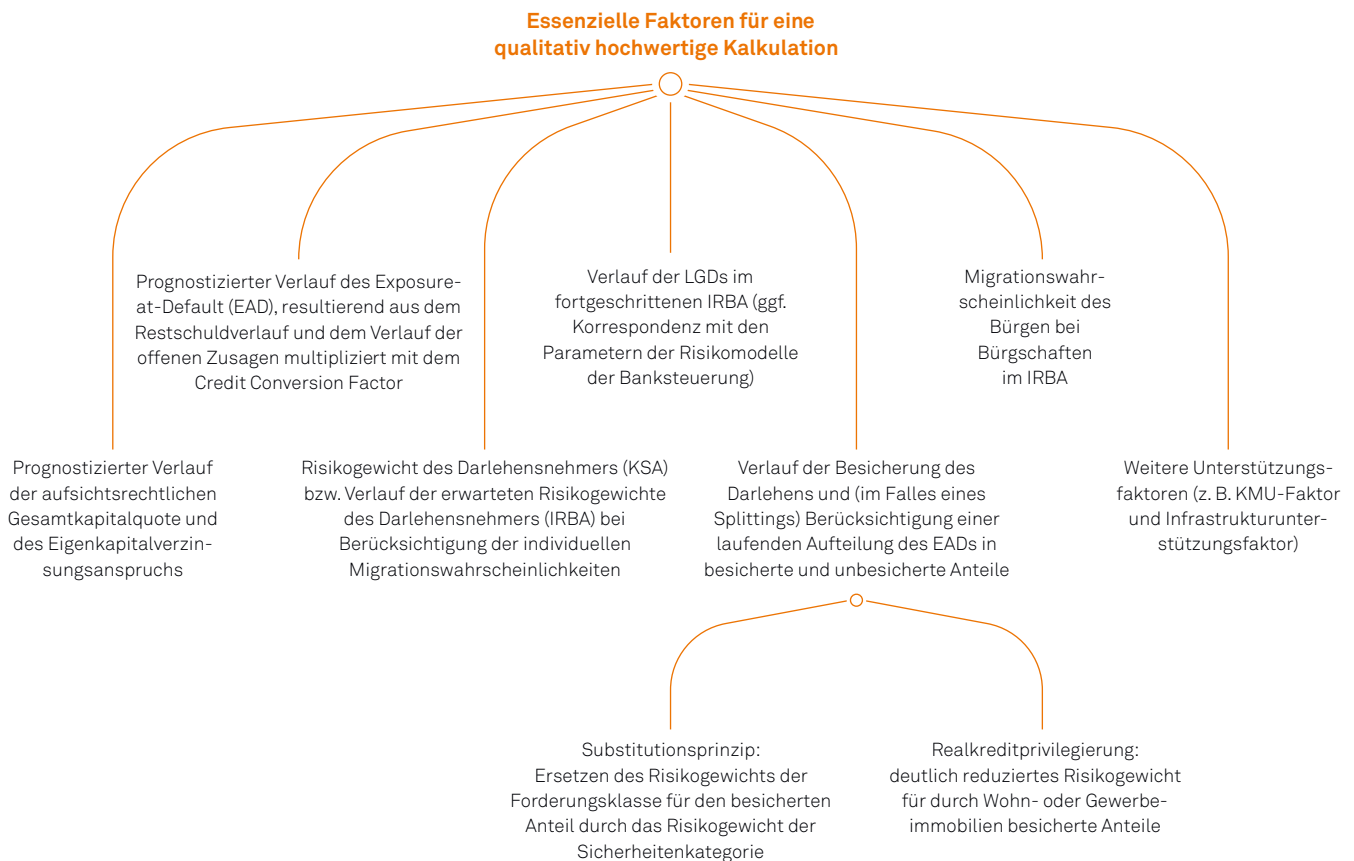


Abbildung 3: Einflussfaktoren für die Kalkulation

### Beachtung der institutsspezifischen Engpasssituation

Laut aktueller Handelsblattstudie liegt für 82 Prozent der befragten Kreditinstitute der Königsweg darin (siehe Artikel Seite 4), eine vorliegende Engpasssituation in der Kalkulationsmethodik zu berücksichtigen. Neben der reinen Ermittlung der ökonomischen oder der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalkosten werden in den Finanzinstituten häufig Kombinationen in Form des Maximums oder der Summe der beiden Größen verwendet. Dabei ergeben sich zwei Herausforderungen. Es gilt zum Ersten, den passenden Eigenkapitalansatz auszuwählen, und zum Zweiten, die daraus resultierenden Eigenkapitalkosten im Rahmen effizienter, softwaregestützter Kreditprozesse automatisiert und sachgerecht in die Zinskondition einzupreisen.

### Ermittlung des spezifischen aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals und der Eigenkapitalkosten

Die Abbildungen 1 und 3 zeigen deutlich, dass eine rein stichtagsbezogene Betrachtung des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals

tals in der Vorkalkulation nicht ausreicht. Vielmehr legen Kreditinstitute Wert auf eine verlaufsorientierte Betrachtung. Von hoher Relevanz für eine sachgerechte Steuerung der Kreditvergabe ist die Möglichkeit, im softwaregestützten Kalkulationssystem auf regulatorische oder bankinterne Veränderungen durch spezifische Parametrisierung reagieren zu können. So kann eine individuelle oder regulatorisch bedingte Veränderung der Kapitalquote im Zeitverlauf, zum Beispiel ausgelöst durch eine Erhöhung des SREP-Zuschlags, für die Kreditinstitute zu erheblichen Mehrkosten führen.

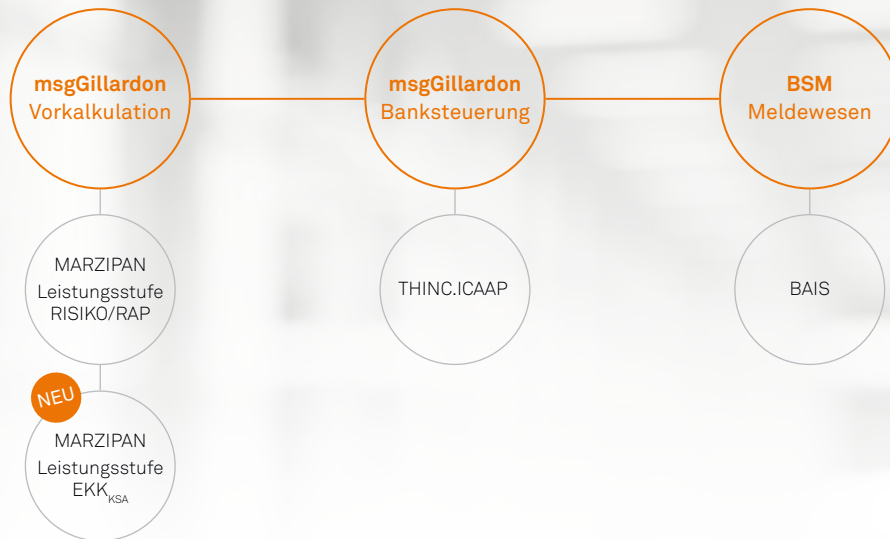
### Return on Risk Adjusted Capital (RORAC) und Risk Adjusted Return on Capital (RAROC)

Mit einer Vorkalkulation, die die notwendigen Eigenkapitalkosten möglichst genau abbildet, erhalten Kreditinstitute bereits zum Zeitpunkt der Vorkalkulation steuerungsrelevante KPIs für das Risikomanagement. Ein Beispiel hierfür ist die tatsächliche Eigenkapitalrendite (RORAC), der Ergebnisbeitrag des Geschäfts in Relation

zum hinterlegten Kapital. Am RORAC ist in vertrieblicher Hinsicht bereits mit Durchführung der Einzelkalkulation des Darlehens erkennbar, wie hoch die tatsächliche Eigenkapitalrendite aus dem Geschäftsabschluss ist. Daraus können Konsequenzen für das Pricing des Geschäfts abgeleitet werden – mit dem Ziel, eine effektive Wertschöpfung zu erzielen.

Ein weiteres Beispiel ist die Kennzahl RAROC, die die resultierende Differenz zur gewünschten Eigenkapitalverzinsung aufzeigt und eine direkte Gegensteuerung durch gezielte Cross-Selling-Aktivitäten oder Konditionenanpassungen ermöglicht.

Die Preisfindung am Markt ist komplexer als die reine bankinterne Kalkulation – ohne Kenntnis der Eigenkapitalkosten oder daraus abgeleiteter Kennzahlen fehlt jedoch ein wesentlicher Baustein für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Kreditgeschäfts. »



## FAZIT: EIGENKAPITAL(KOSTEN) IM RAHMEN EINES DURCHGÄNGIGEN STEUERUNGSANSATZES

Fasst man die unterschiedlichen Blickwinkel auf die Themen Eigenkapitalbelastung und Eigenkapitalkosten der einzelnen Bankbereiche Meldewesen, Banksteuerung und Vorkalkulation zusammen, wird Folgendes deutlich:

1. Je exakter die Betrachtung des spezifischen einzelnen Kreditgeschäfts und die institutsspezifische Parametrisierung ausfallen, desto präziser kann die Wirkung eines Geschäfts auf das zu hinterlegende Eigenkapital beschrieben und wertvolles Eigenkapital sinnvoll eingesetzt werden.
2. Die Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalkosten in der Vorkalkulation trägt zu einem ganzheitlich risikoadjustierten Pricing bei. Dabei entstehen steuerungsrelevante Informationen bezüglich der Risikotragfähigkeit und der Kapitalplanung.
3. Eine aktive Vertriebssteuerung auf Basis der Eigenkapitalkosten fördert die Sensibilisierung des Vertriebs bezüglich Risikoverständnis und nachhaltiger Wertschöpfung für die kalkulierten und abgeschlossenen Geschäfte.
4. Trotz unterschiedlicher Perspektiven in der Vorkalkulation, dem Meldewesen und der Banksteuerung kann eine gemeinsame Eigenkapitalstrategie entwickelt und verfolgt werden.

Moderne Softwarearchitekturen berücksichtigen diese Steuerungszusammenhänge, aber auch Besonderheiten der einzelnen Bankbereiche und unterstützen damit unmittelbar die Umsetzung effizienter Bankprozesse. Bereichsinterne IDV-Lösungen<sup>2</sup> erschweren hingegen einen konsistenten Blick auf das Steuerungsfeld Eigenkapital. In eigenkapitalengen Zeiten wird damit wertvolles Optimierungspotenzial verschenkt.

Mit der neuen Leistungsstufe **EKK<sub>KSA</sub>** in **MARZIPAN** bietet msgGillardon eine automatisierte und engpassbezogene Kalkulation des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals, der Eigenkapitalkosten und diverser weiterer Kennzahlen in der Vorkalkulation. ■

### Ansprechpartner



**Sandra Danner**  
Lead Business Consultant  
sandra.danner@msg-gillardon.de



**Susanne Hagner**  
Lead Business Consultant  
susanne.hagner@msg-gillardon.de

<sup>1</sup> Die grundsätzliche Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten in der Zinskalkulation und damit der Deckungsbeitragsrechnung ist nicht neu, die Abbildung erfolgt bisher aber meist über grobe Näherungsverfahren.

<sup>2</sup> IDV = Individuelle Datenverarbeitung.