

Neue Perspektiven

Timo Hecke, Karsten Schug, Alexander Kregiel

Projektbericht: Umsetzung der normativen Perspektive in der LBS Südwest

HINTERGRUND

Seit Ausbruch der Finanzkrise wurden im Kontext der bankaufsichtlichen Überprüfung und Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte (ICAAP) sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene zahlreiche neue Regularien veröffentlicht und umgesetzt.

Der von der deutschen Aufsicht 2018 veröffentlichte, neue Leitfaden zur Risikotragfähigkeit (aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessuale Einbindung in die Gesamtbanksteuerung [ICAAP] – Neuausrichtung) bildet den Einstieg in die modi-

fizierte Verfahrensweise mit zwei neuen „Pflichtsichtweisen“ zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit/ICAAP.

Da die neuen Vorgaben und Empfehlungen nicht nur eine regulatorische Notwendigkeit darstellen, sondern auch betriebswirtschaftliche Impulse liefern können, ist am Markt deutlich zu spüren, dass sich Institute zunehmend mit den neuen Anforderungen an die Risikotragfähigkeit beschäftigen beziehungsweise vorhaben, sich damit auseinanderzusetzen.

Auch die LBS Landesbausparkasse Südwest (nachfolgend LBS Südwest) hat sich gemeinsam mit msgGillardon in den letzten

Monaten intensiv mit der Umsetzung der neuen Anforderungen an die normative Perspektive beschäftigt. Im Folgenden wird dargestellt, wie der Umstieg bei der LBS Südwest verlief und welche Hürden dabei genommen wurden.

PROJEKTERFAHRUNG

Ziel des Projekts war, die bisherige Prognoserechnung sowie die Kapitalplanung in der Art weiterzuentwickeln, dass die Anforderungen an die normative Perspektive erfüllt werden. Den Abschluss des Projekts bildet hierbei die Integration der Ergebnisse der normativen Perspektive in den laufenden Risikobericht.



Abbildung 1: Übersicht Arbeitspakete und Projektaktivitäten

Zur Erreichung dieses Projektziels wurde das Projekt aufgebaut wie in Abbildung 1 gezeigt.

Dabei stand zu Beginn des Projekts zunächst die Bestandsaufnahme aktueller Methoden, Prozesse und technischer Abbildungen innerhalb der Risikotragfähigkeit (Fokus: Prognoserechnung und Kapitalplanung) an. Diesen Erkenntnissen zufolge ließ sich festhalten, dass sowohl eine periodische als auch ökonomische Risikotragfähigkeitsbetrachtung vorhanden ist. Dabei wird die Kapitalplanung

vierteljährlich auf Basis vorhandener Unternehmensszenarien erstellt. Neben dem Planszenario bestanden insgesamt drei adverse Szenarien, bei denen schwerpunktmäßig entweder Veränderungen des Zinsniveaus oder des Neugeschäfts betrachtet werden. Die Szenarien deckten dabei auch entsprechende Anforderungen an die laufende Kollektivüberwachung der Bausparkasse ab.

Ein erster Umsetzungsschritt hin zur Implementierung der normativen Perspek-

tive bildete der Aufbau eines oder mehrerer risikoartenübergreifender adverser Szenarien für die „laufende“ Kapitalplanung. Auf dieser Basis wurde im Anschluss geprüft, inwieweit die Anforderungen gemäß des eingangs beschriebenen Leitfadens erfüllt werden.

Im weiteren Verlauf stellte die Szenariofindung eine der ersten größeren, zentralen Aktivitäten dar. Im Rahmen eines Workshop-basierten Vorgehens wurden mit unterschiedlichen Gruppen der LBS Südwest bausparkassenspezifische Einzelrisiken diskutiert und auf ihre Relevanz hin untersucht. Ebenfalls wurden in diesem Kontext mögliche adverse Szenarien betrachtet und den Einzelrisiken zugeordnet.

Durch die Strukturierung allgemeiner und bausparkassenspezifischer Szenarioelemente konnten adverse Szenarien gefunden werden. Diese potenziellen Szenarien, die zu den Anfälligkeiten der LBS Südwest passen und diese bestmöglich abbilden, wurden im finalen Schritt, vollständig inkl. konsistenter volkswirtschaftlicher Story ausgearbeitet.

Beispielhaft können in einem adversen Szenario folgende Aspekte (vgl. Tabelle 1) betrachtet werden.

Abschließend wurde diese Aktivität um den Abgleich mit der Risikoinventur und dem gültigen Risikoprofil der periodischen und ökonomischen Sicht zur Sicherstellung der Erfüllung der Anforderungen aus dem Leitfaden ergänzt. »

Parameter	Cluster/Segment	Parameterveränderung
Neugeschäftsvolumen	außerkollektives Kreditgeschäft	Volumenrückgang
Margen	außerkollektives Kreditgeschäft	Margenrückgang
Immobilienpreise		Immobilienpreisrückgang
PD	kollektives und außerkollektives Kundenkreditgeschäft	Veränderung ggü. Basis
LGD	Istgeschäft	Veränderung ggü. Basis
Wertänderung durch Spreadausweitung Depot A	Neugeschäft	Spreaderhöhung je Risikoklasse
	Spezialfonds	
Ratingmigration	Geldanlagen/Depot A	Rating-Downgrade
OpRisk	Potenzielle OpRisk-Schadensfälle	Schadensfalleintritt

Tabelle 1: Auszug möglicher Risikofaktoren und deren Veränderung im adversen Szenario (beispielhafte Darstellung)

» Für die erfolgreiche Durchführung des Projekts im Kontext der Risikotragfähigkeit ist ein intensiver Austausch mit Fachexperten aus der Praxis für eine effiziente und zielgerichtete Umsetzung unablässig. Zeit- und Aufwandsinvestition machen sich schnell positiv bemerkbar und schaffen mittelfristig eine optimale Ausgangsbasis für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Umsetzung der betriebswirtschaftlichen, aufsichtsrechtlichen und technisch/prozessualen Anforderungen an die Risikotragfähigkeitsberechnung.

Timo Hecke
Projektleiter LBS Südwest



Foto: LBS

Im Anschluss an das strukturierte Auseinandersetzen mit möglichen Risikotriebern erfolgte der Aufbau des Szenarios hinsichtlich Storyline und Wirkungsketten (vgl. Abbildung 2). Die Grafik zeigt eine mögliche Ausarbeitung beziehungsweise einen möglichen Aufbau eines Szenarios.

Nachdem das risikoartenübergreifende Szenario somit initialisiert werden konnte, wurde dies im weiteren Projektverlauf konkretisiert. Speziell ging es hierbei darum, die einzelnen Risikofaktoren zu parametrisieren und die Auswirkungen auf relevante Ergebnisgrößen der Prognoserechnung und Kapitalplanung (GuV, Eigenmittel, RWA, etc.) zu berechnen.

Nicht alle Veränderungen konnten in der vorhandenen Softwarelösung abgebildet werden, sodass Modellerweiterungen notwendig waren. Stellvertretend können hier beispielweise die Effekte veränderter Ratings oder einbrechender Immobilienpreise und deren Wirkung auf die Risikogewichte im Zeitverlauf genannt werden.

Auf Basis der definierten Szenarien wurde im weiteren Projektverlauf geprüft, inwiefern die Szenarien dahin gehend erweitert werden müssen, um den gültigen Anforderungen zu genügen. Die Berücksichtigung relevanter Bestandteile wurde durch den Aufbau einer entsprechenden Synopse sichergestellt.

Der Abgleich zu Beginn des Projekts mit den aufsichtlichen Anforderungen ergab folgende Handlungsfelder, die im Laufe des Projekts abgearbeitet wurden (Auszug):

- Erweiterung der Dokumentation zur Schaffung von Transparenz
- Ergänzung der Szenarien um risikoartenübergreifende Aspekte (zum Beispiel OpRisk, Liquiditätswirkung, Spreadbeziehungsweise Migrationenwirkung)
- Herstellen eines adäquaten Verhältnisses beziehungsweise der Konsistenz zur Liquiditätssteuerung (ILAAP)

Die Weiterentwicklung des Regelszenario-Sets im Sinne der normativen Perspektive

Platzhalter: » Beschreibung des Szenarios «

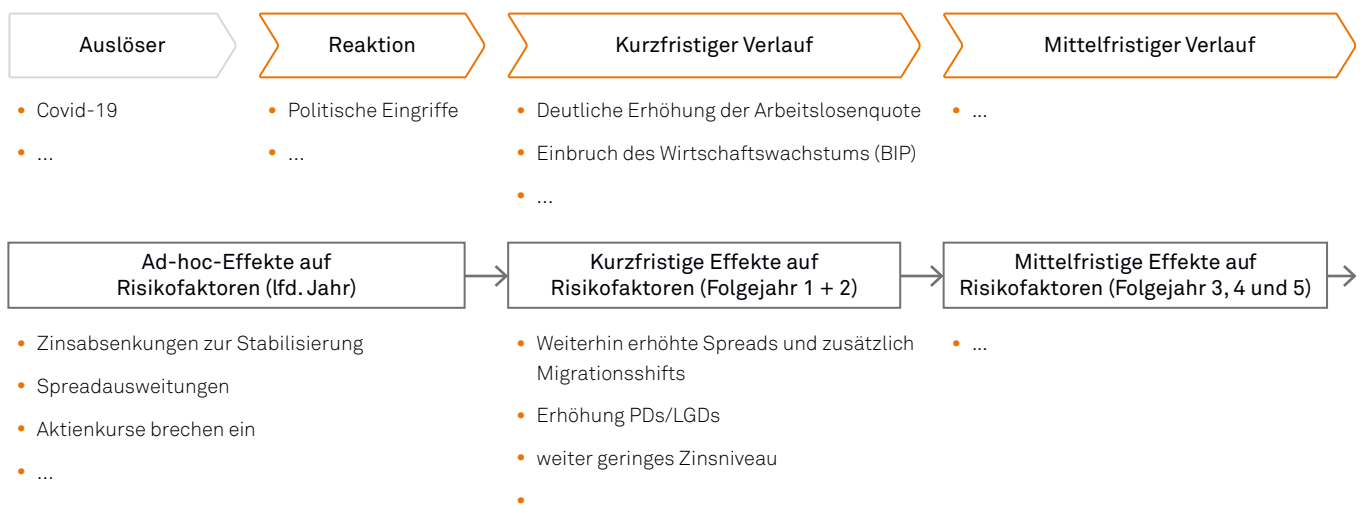


Abbildung 2: Möglicher Szenarioaufbau (beispielhafte Darstellung)

wurde somit auch unter dem Blickwinkel der Verzahnung zur Liquiditätssteuerung betrachtet. Im Ergebnis entstanden so zwei adverse Regelszenarien, die unterschiedliche Blickwinkel (Eigenmittel, Liquidität sowie jeweils die Wirkungen auf die risikogewichteten Aktiva) der normativen Perspektive miteinander vereinen.

Positiv hervorzuheben ist, dass die neuen Szenarien umfassend in die Gesamtbanksteuerung integriert wurden und viele Erkenntnisse sowie praxisrelevante Steuerungsimpulse liefern.

Die im Projekt getroffenen Annahmen und Vorgaben zur Abbildung der Prognoserechnung und Kapitalplanung im Rahmen der normativen Perspektive wurden im Risikobericht per 31. März 2020 erstmalig aufgegriffen und berücksichtigt.

FAZIT

Die oben angeführten Aspekte aufgreifend, lässt sich abschließend festhalten, dass die Bearbeitung der neuen Anforderungen an die Risikotragfähigkeitsberechnung wohlüberlegt und nicht „auf die Schnelle“ umgesetzt werden können. Vielmehr erfordert es eine intensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen, institutsindividuellen Gegebenheiten. Hierbei sind die Aspekte der normativen Perspektive aus unterschiedlichen Blickwinkeln, zum Beispiel Geschäftsmodell, Ertrags- und Liquiditätswirkung sowie Institutsspezifika wie Bauspartechnik, zu betrachten. Weiter gilt es, Wechselwirkungen zwischen den Ergebnistreibern zu identifizieren und im Projektverlauf zu berücksichtigen.

Positiver Nebeneffekt: Im Rahmen des Projekts können durch eine mehrdimensionale Betrachtung positive Synergien zwischen der aufsichtsrechtlichen Notwendigkeit und der betriebswirtschaftlichen Weiterentwicklung der Banksteuerung generiert werden. ■

Ansprechpartner



Timo Heckeles
Projektleiter
LBS Landesbausparkasse Südwest
timo.heckele@lbs-sw.de



Alexander Kregiel
Partner Business Consulting
Bankstrategie & Bankplanung
alexander.kregiel@msg-gillardon.de

