

Integrierte Eigenmittelsteuerung

# Belastungsfaktoren managen

Im Rahmen der Umsetzung von Basel III sowie der Einführung des SREP haben sich die Rahmenbedingungen für die Eigenmittelausstattung von Kreditinstituten grundlegend verändert. Generell ist eine erhebliche Zunahme der Komplexität zu beobachten. Ein effizienter und vorausschauender Risikokapitaleinsatz – unter Berücksichtigung der individuellen Belastungsfaktoren – ist zukünftig eine zentrale Herausforderung.

## Michael Bauer und Ralph Freund

**W**as vor einigen Jahren noch undenkbar erschien, wird für zahlreiche Genossenschaftsbanken in naher Zukunft wohl Realität: Das bislang oft im Überfluss vorhandene Eigenkapital wird zunehmend zu einem Engpassfaktor – und somit zur relevanten Steuerungsgröße für die Institute.

Neben der anhaltenden Weiterentwicklung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben spielen die extreme Niedrigzinsphase sowie der Umgang mit dem (potenziellen) Ende dieser speziellen Marktsituation eine entscheidende Rolle.

Die Vielzahl der Belastungsfaktoren (siehe Abbildung 1) und die komplexen Wechselwirkungen untereinander verdeutlichen es: Zukünftig ist eine integrierte Steuerung des internen und externen Risikokapitals unerlässlich. Nur so können eine nachhaltige und stabile Positionierung sowie die jederzeitige Handlungsfähigkeit sichergestellt werden.

### **Geringere Thesaurierungsquoten und Risikoausweitung**

Die auf das anhaltende Niedrigzinsumfeld zurückzuführenden Belastungen des Zinsüberschusses sorgen sukzessiv für rückläufige Betriebsergebnisse. Trotz historisch niedriger Bewertungsergebnisse muss kurz- und mittelfristig wei-

ter von deutlich geringeren Thesaurierungsquoten ausgegangen werden. In einigen Fällen werden diese nicht ausreichen, um den Wegfall der Kapitalbestandteile (Grandfathering) im Zuge von Basel III zu kompensieren (siehe Abbildung 2 auf Seite 54).

Dem zunehmenden Ertragsdruck wurde häufig mit einem höheren Risikoappetit begegnet. Vor allem die bewusste Ausweitung des Zinsänderungsrisikos über Investitionen ins Eigengeschäft und/oder Wachstum im Kreditgeschäft führte zunächst tatsächlich zu einer spürbaren Ertragsstabilisierung. Als direkte Folge der EZB-Politik hat sich das Chance-Risiko-Profil am Kapitalmarkt allerdings dramatisch verschlechtert. Im Rahmen der Steuerung sorgt dies für Verzerrungen und möglicherweise zu (Fehl-) Steuerungsimpulsen. Dennoch wird häufig weiterhin offensiv in Zins- und Spreadrisiken investiert und die Asset Allokation „chancenorientiert“ ausgebaut. Die sich ver-



Michael Bauer ist Senior Consultant Treasury und Wissensmanager Prozesse beim Kompetenzzentrum Risikosteuerung KC Risk AG.  
E-Mail: michael.bauer@kcrisk.de



Ralph Freund ist Senior Consultant Treasury und Wissensmanager Beratung beim Kompetenzzentrum Risikosteuerung KC Risk AG.  
E-Mail: ralph.freund@kcrisk.de

schärfende Wettbewerbssituation im Kundengeschäft führt in manchen Gebieten zu rückläufigen Margen, sodass der mit den hohen Wachstumsraten einhergehende Kapitalbedarf nicht immer verdient werden kann.

Eine zu offensive Gesamtbankstrategie birgt in der Praxis häufig die Gefahr, dass zu viel teures Risikokapital in unattraktiven Märkten (Chance-/Risikoprofil) geopfert wird. Schon eine moderate Erhöhung des Marktrisikos (Zins/Spread/Kurs) würde den Handlungsspielraum massiv eingrenzen. Dies kann zur Folge haben, dass im Falle des herbeigesehnten Zinsanstiegs die Handlungsfähigkeit des Kreditinstituts mangels Risikotragfähigkeit nicht mehr gegeben ist, wodurch höhere Renditechancen verpasst werden.

#### **Abflüsse von Bodensatzprodukten**

Im Zuge der faktischen Abschaffung des Sparzinses erfahren die Kreditgenossenschaften seit Jahren einen regelrechten Nachfrageboom nach Sichteinlagen und Tagesgeldern. Trotz der regelmäßigen Anpassung der gleitenden Durchschnitte im Rahmen der zu-

kunftsorientieren Parametrisierung suggerieren diese Zuflüsse – über die weiterhin vorhandene Bodensatzannahme hinaus – eine relativ lange Duration der Kundeneinlagen. Bei einem Ende der extremen Niedrigzinsphase steigt somit die Gefahr, dass bei Umschichtungen in kürzer laufende Passivprodukte die Zinsänderungsrisiken automatisch ansteigen.

#### **Rückläufige stille Reserven**

Durch den seit nunmehr fast zehn Jahre anhaltenden rückläufigen Zinstrend weisen die Genossenschaftsbanken in den sehr zinslastig allokierten Eigenanlagen und im gesamten Zinsbuch hohe stille Reserven auf. Diese Tatsache führt bei zahlreichen Banken zu einer enormen Verzerrung des tatsächlichen Risikoprofils, sowohl in der laufenden Risikotragfähigkeit als auch in der verlustfreien Bewertung des Zinsbuchs.

Doch der Zenit bei den stillen Reserven ist definitiv überschritten. Selbst bei einem moderaten Zinsanstieg muss im Depot A ein sukzessiver und sehr zeitnaher Abbau der Reserven erwartet werden. In der Folge steigt nicht nur der interne Kapitalbedarf (bei GuV-

**Abb. 1:** Überblick relevanter Belastungsfaktoren für das Risikokapital



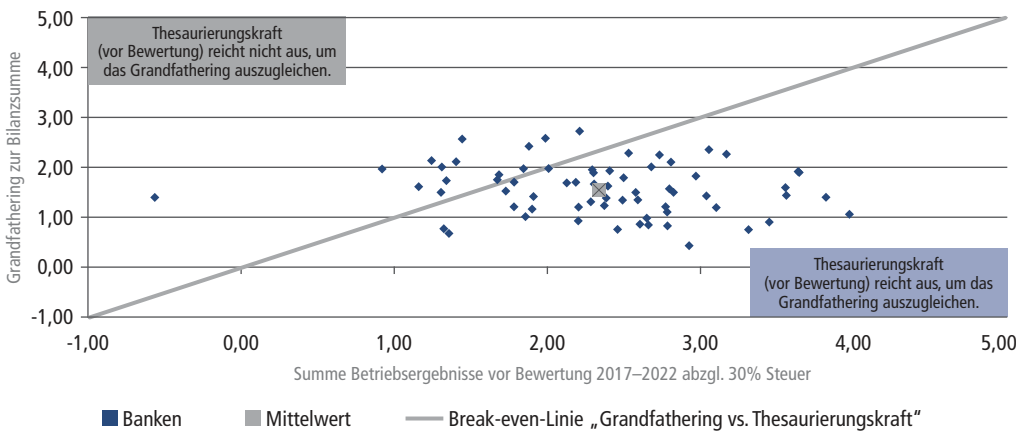
Steuerung) deutlich an. Auch die negativen Auswirkungen auf die GuV – und damit auf die Thesaurierungsfähigkeit des Instituts – erhöhen sich markant (siehe Abbildung 3 auf Seite 54). Des Weiteren drohen im Zuge des deutlichen Wachstums im Niedrig(st)zinsumfeld Drohverlustrückstellungen im Rahmen des Quick-Checks – und somit auch hier eine weitere Belastung der Ertrags- und Kapitalsituation.

## GEMEINSAM FINANZIEREN – GEMEINSAM PROFITIEREN.

[WWW.DGHYP.DE](http://WWW.DGHYP.DE)



**Abb. 2:** Belastung Grandfathering vs. Thesaurierungskraft im Vergleich



**Höhere Qualität und Quantität durch Basel III**

Das Kernelement der „Kapitalreform“ lässt sich einfach zusammenfassen: Kreditinstitute sollen mehr und besseres Eigenkapital vorhalten. Hinsichtlich der Qualität sind die rechtlichen Anforderungen an die Kapitalbestandteile verschärft worden. Bestandteile, die diese erhöhten Anforderungen nicht erfüllen, verlieren bis Ende 2021 sukzessive ihre Anrechenbarkeit bei den Eigenmitteln (Grandfathering). Gleichzeitig wurden die Anforderungen (75%/75%-Regel) an die Struktur des Gesamtkapitals verschärft.

Zusätzlich sind Kapitalpuffer vorzuhalten, die primär dazu dienen, in Krisenzeiten die Mindesteigenkapitalanforderungen einzuhalten. Diese Kapitalpuffer müssen mit hartem Kernkapital unterlegt werden. Der Kapitalerhaltungspuffer (KWG §10c) ist von allen Kreditinstituten gleichermaßen vorzuhalten und soll die Möglichkeit eröffnen, Verluste abzufedern, ohne die Mindesteigenkapitalanforderung zu unterschreiten. Der Puffer wird schrittweise aufgebaut und muss ab 2019 insgesamt 2,5 Prozent betragen. Der antizyklische Kapitalerhaltungspuffer soll in Zeiten von starkem Kreditwachstum gebildet werden, um in

Krisenzeiten wieder aufgezehrt werden zu können.

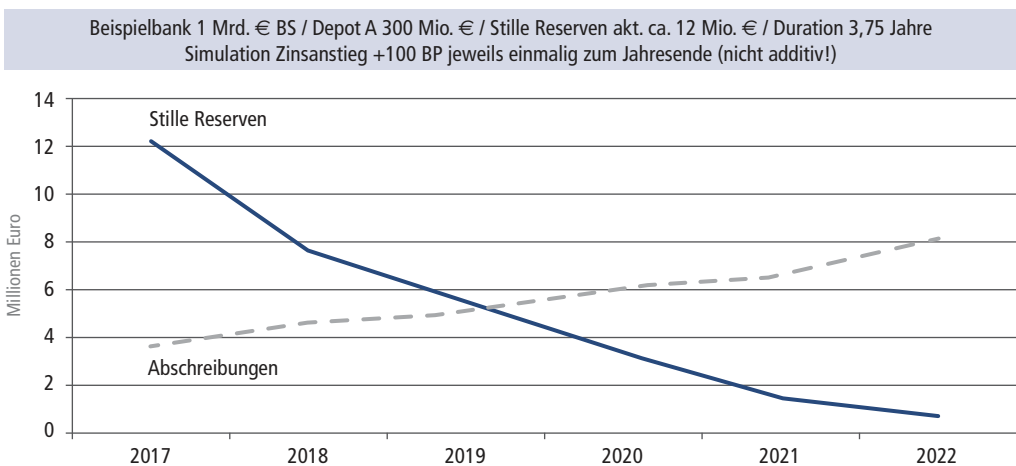
Der antizyklische Kapitalerhaltungspuffer für Deutschland wird durch die BaFin festgelegt und beträgt aktuell 0 Prozent. Der institutsspezifische antizyklische Kapitalerhaltungspuffer (KWG § 10d) resultiert aus dem gewichteten Durchschnitt in- und ausländischer antizyklischer Kapitalerhaltungspuffer. Die weiteren Kapitalerhaltungspuffer für global oder anderweitig systemrelevante Institute sowie für systemische Risiken existieren ebenfalls, werden hier aber nicht näher beleuchtet (siehe Abbildung 4).

**SREP-Zuschläge als Erweiterung der Eigenmittelanforderung**

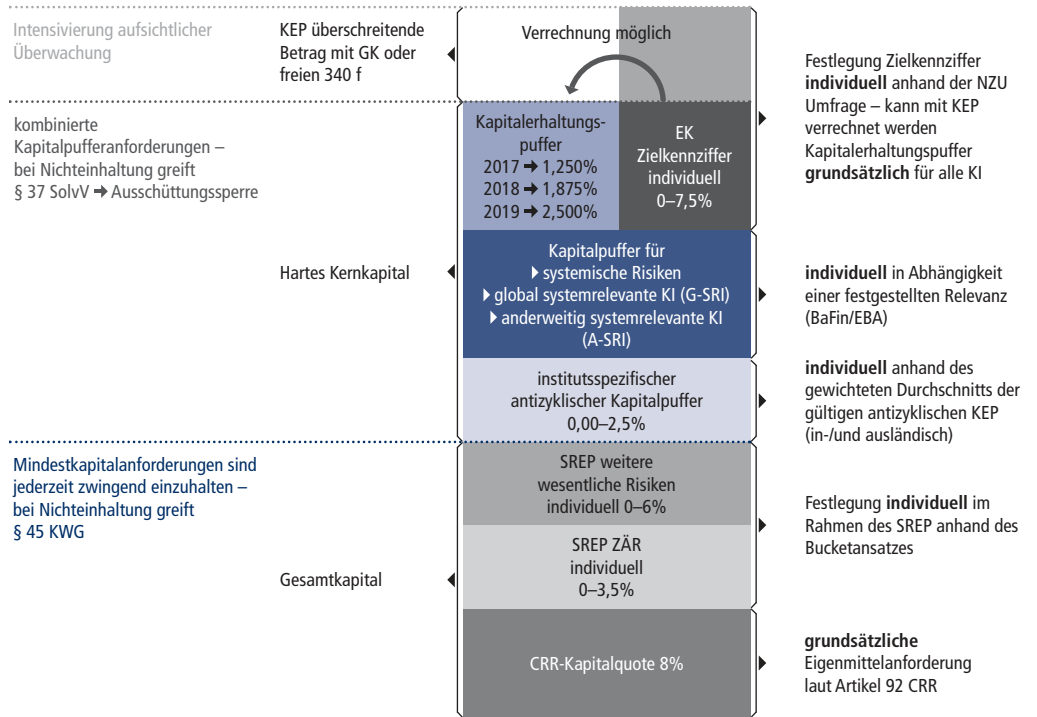
Im Rahmen des SREP können als aufsichtliche Maßnahmen unter anderem Kapitalzuschläge angeordnet werden. Zielsetzung ist es hierbei, für Risiken, die derzeit nicht durch die Mindestanforderungen der Säule 1 abgedeckt sind, zusätzliches Eigenkapital vorzuhalten (so genannte „Säule-1-Plus-Ansatz“). Diese erhöhten Anforderungen stellen prinzipiell eine Erweiterung der „harten“ Eigenmittelanforderung nach Artikel 92 CRR dar und sind somit jederzeit mit Gesamtkapital – auch in der mehrjährigen Kapitalplanung unter adversen Annahmen – einzuhalten. Sowohl der „Kapitalzuschlag aufgrund von Zinsänderungsrisiken“ als auch der „Kapitalzuschlag aufgrund weiterer wesentlicher Risiken“ werden individuell durch die BaFin festgelegt.

Eine wesentliche Besonderheit hierbei ist die Ermittlung der erhöhten Anforderungen. Diese werden nicht anhand eines einfachen Dreisatzes proportional ermittelt, sondern durch den so genannten „Bucket-Ansatz“. Da in diese Betrachtung sowohl quali-

**Abb. 3:** Effekt rückläufiger stiller Reserven anhand einer Beispielbank



**Abb. 4:** Überblick Kapitalanforderung Säule 1+



tative (Risikoprofilnote Bundesbank) als auch quantitative (beispielsweise der Barwertverlust bei einem Zinsanstieg von plus 200 BP) Komponenten einfließen, ist eine Steuerung im Zeitablauf nur mittelbar möglich. Zudem impliziert der gewählte Matrix-Ansatz den Effekt „sprungfixer Kapitalanforderungen“. Dies bedeutet, dass bei Überschreitung einer bestimmten Schwelle eine erheblich höhere Kapitalanforderung die Folge ist. In nachfolgendem Beispiel wird dieser Effekt anhand zweier alternativer Wertpapierkäufe in Abbildung 5 auf Seite 56 dargestellt.

Zugegeben: Für diese Berechnung wurde bewusst ein Extrembeispiel gewählt. Umso deutlicher zeigt sich dadurch allerdings die Wechselwirkung potenzieller Maßnahmen im Kunden- oder Eigengeschäft. Es wird deutlich, dass eine isolierte SREP-Steuerung von Einzelgeschäften zu Fehlentscheidungen führen könnte, sodass diese für die Praxis nicht zu empfehlen ist.

**Eigenmittelzielkennziffer**

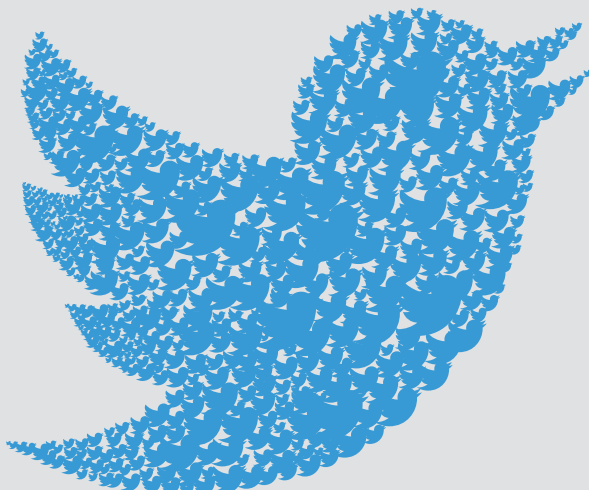
Neben den zusätzlichen harten Kapitalzuschlägen verhängt die Aufsicht über die Eigenmittelziel-

kennziffer weitergehende Anforderungen. Diese Größe stellt keine Kapitalanforderung nach §10 KWG dar, sondern ist vielmehr eine (interne) aufsichtsrechtliche Kenngröße. Die Ermittlung erfolgte bisher über die Niedrigzinsumfeldumfragen. Die Eigenmittelzielkennziffer wird mit dem Kapitalerhaltungspuffer verrechnet. Somit

ist die zusätzliche Kapitalanforderung bei den meisten Instituten unerheblich.

**Neue RTF-Konzeption**

Im Zuge der fortschreitenden Konvergenz in der europäischen Bankenaufsicht wird derzeit auch der Leitfaden der aufsichtlichen Beurteilung bankinterner Risikotrag-



**Gut informiert in  
280 Zeichen.**

Welche Themen für das Bankgeschäft wichtig werden, worauf die Finanzmärkte schauen und was Ihre DZ BANK bewegt – darüber twittern wir für Sie. Folgen Sie uns unter [twitter.com/dzbank](https://twitter.com/dzbank)

Abb. 5: Darstellung „Klippeneffekt“ SREP-Zuschlag

Musterbank	
Bilanzsumme	1.000.000.000 €
anrechenbare Eigenmittel	80.000.000 €
Gesamtrisikobetrag	500.000.000 €
CRR-Quote	16,00%
Bilanzsumme	-18.300.000 €
Basel-II-Koeffizient	-22,88%
Risikoprofilnote	A

<b>simulativer Kauf A</b>	<b>simulativer Kauf B</b>
2,5 Mio. €	2,5 Mio. €
Bundesanleihe	Unternehmen
AAA	BBB
10 Jahre	10 Jahre

vereinfachte Darstellung	Ist-Situation	Simulation A	Simulation B
Gesamtrisikobetrag	500.000.000 €	500.000.000 €	502.500.000 €
Basel-II-Risiko (+200 BP)	-18.300.000 €	-18.727.750 €	-18.727.750 €
Bucketquotient	3,66%	3,75%	3,73%
Eigenmittelanforderung CRR	8,00%	8,00%	8,00%
SREP ZÄR	1,00%	1,50%*	1,00%
SREP WWR	0,50%	0,50%	0,50%
Kapitalerhaltungspuffer	1,25%	1,25%	1,25%
zu erfüllende Mindestkapitalquote	10,75%	11,25%*	10,75%
Ist-Kapitalquote	16,00%	16,00%	15,92%**
freie Eigenmittelquote	5,25%	4,75%	5,17%
freie Eigenmittel €	26.250.000 €	23.750.000 €	25.981.250 €
Rückgang freie Eigenmittel €	0 €	-2.500.000 €	-268.750 €

\* Durch den Kauf steigt der SREP für ZÄR „sprungfix“ um 0,5% an. Die Eigenmittelquote bleibt unverändert bei 16%, während die Mindestkapitalquote durch den höheren SREP-Aufschlag um 0,5% auf 11,25% steigt.  
 \*\* Durch den Kauf sinkt die Eigenmittelquote auf 15,92% (= Gesamtrisikobetrag steigt); dieser Anstieg des Nenners kann den Anstieg des Zählers (Basel II Risiko) aber überkompensieren. Der SREP Zuschlag ZÄR und somit die Mindestkapitalquote bleiben unverändert.

Somit wäre unter Eigenmitteldesichtspunkten (ex Säule II) eine Investition in einen BBB Titel sinnvoller.

fähigkeitskonzepte neu ausgerichtet. Auf Basis des publizierten Diskussionspapiers kristallisieren sich folgende Kernpunkte heraus:

- Neben der Einhaltung der gesetzlichen Mindestanforderungen (normative Perspektive) wird zukünftig eine ökonomische/barwertige Perspektive „zur langfristigen Sicherung der Substanz“ gefordert.
- Diese Sichtweise wird voraussichtlich mit einigen Verschärfungen in der Risikoermittlung einhergehen (etwa höheres Konfidenzniveau, Fonds-Durchschau bei wesentlichen Positionen).
- Aufgrund der Verankerung einer mehrjährigen Betrachtungsweise rückt die Kapitalplanung noch stärker in den Fokus der Aufsicht.

- Der bisherige Going-Concern-Ansatz ist bis auf weiteres zulässig, allein durch die Positionierung im Annex lässt sich allerdings eine „überschaubare“ zukünftige Relevanz ableiten.  
 Die Neuadjustierung der RTF-Konzeption stellt für Genossenschaftsbanken aufgrund der impliziten Wechselwirkung zwischen normativer und ökonomischer Perspektive sicherlich eine weitere Verschärfung der Komplexität in der Steuerung dar. Allerdings ergeben sich durch die neue Sichtweise auch Chancen:
- Ein Zusammenspiel zwischen barwertigen und regulatorischen Größen kann zu einer Weiterentwicklung in der Steuerung führen und somit vor allem mehr-

jährig wichtige Steuerungsimpulse liefern.

- Die Abkehr von den konservativen Prämissen des traditionellen Going-Concern-Ansatzes („Doppelunterlegung von Risiken“) kann – in Abhängigkeit der konkreten Ausgestaltung der Risikoquantifizierung sowie Ermittlung der Risikodeckungsmasse in der ökonomischen Perspektive – die Kapitalsituation im Einzelfall entlasten.

**Lösungsansätze**

Das Management der Eigenmittel ist von essenzieller Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit jeder Genossenschaftsbank. Dementsprechend wichtig sind die Analyse der individuellen Kapitalsituation und die Ermittlung der relevanten Stellschrauben. Diese Erkenntnisse müssen in das strategische Rahmenwerk überführt werden, um auch in der operativen Steuerung die strategischen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Eine definierte Eigenmittelstrategie sollte in der Gesamtbankstrategie mit dem Ziel implementiert sein, die dauerhafte Handlungsfähigkeit der Genossenschaftsbank sicherzustellen.

Im Rahmen der Eigenmittelsteuerung gibt es grundsätzlich folgende Handlungsfelder:

- **Kapitalallokation**
  - Wie setzen sich aktuell sowie zukünftig die Eigenmittel zusammen und gibt es Optimierungspotenzial?
- **Kapitalbeschaffung**
  - Wie und zu welchen Kosten kann ich zusätzliche Eigenmittel beschaffen?
  - Intern (Thesaurierungskraft) oder extern (Mitglieder oder Kapitalmarkt)?
- **Kapitalbindung**
  - Welche Potenziale bestehen, um Kapital freizusetzen?
- RWA-Optimierung (Säule 1)

- RTF-Optimierung (Säule 2): Welcher Wachstumslast (Kapitalbindung) unterliegen die Eigenmittel im Zeitablauf?

Es bietet sich an, die identifizierten Potenziale aus den drei Handlungsfeldern zur Entscheidungsfindung zu kategorisieren (siehe Abbildung 6). Mögliche Kriterien dabei sind Zeitbedarf der Umsetzung, die benötigten Ressourcen (personell und finanziell) und die Auswirkung auf die Eigenmittelausstattung.

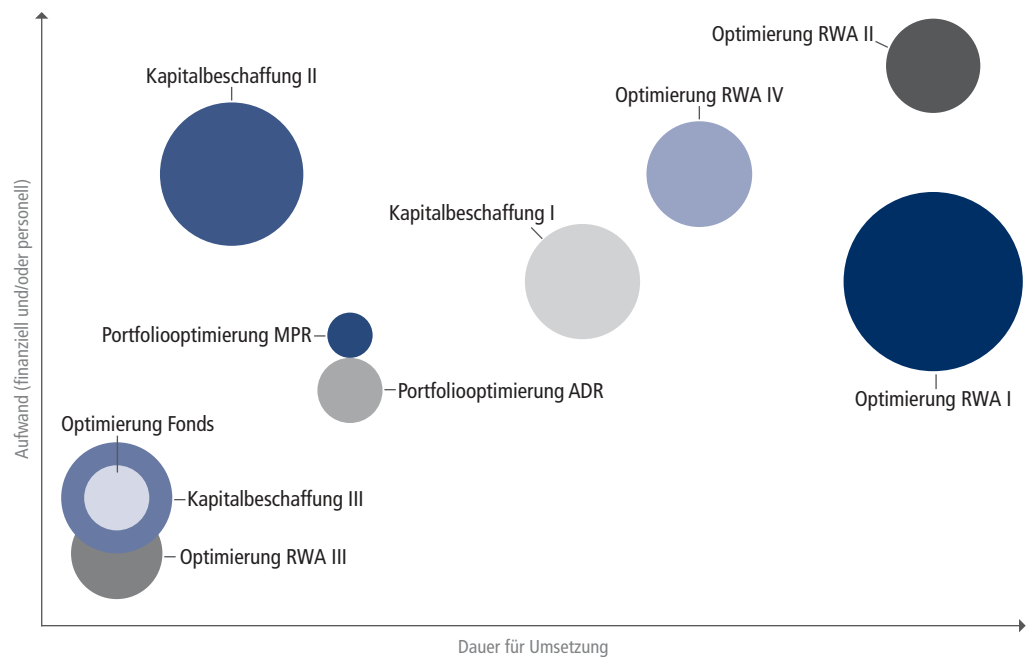
### **Umfassender Vorsimulationsprozess**

Der effiziente Einsatz der Eigenmittel ist – wie alle strategischen Ziele – keine einmalige Aufgabe. Vielmehr gilt es, die signifikanten Wechselwirkungen einzelner Entscheidungen in der Steuerung zu berücksichtigen und den Vorsimulationsprozess auf alle wesentlichen Kennziffern zu erweitern (siehe Abbildung 7 auf Seite 58).

### **RWA-Optimierung**

In der Vergangenheit wurde das Potenzial der Kreditrisikominderungsstechniken sehr unterschiedlich ausgeschöpft. Häufig wurde ganz bewusst auf den Einsatz verzichtet, um den administrativen Aufwand möglichst gering zu halten. Was früher aus betriebswirtschaftlichen Gründen womöglich sinnvoll war, sollte in Anbetracht der massiven Veränderungen des regulatorischen Umfelds aber zumindest auf den Prüfstand gestellt werden. Sei es die Privilegierung von Realkrediten (privat und gewerblich), Pflege der KMU-Kriterien oder die richtige Verschlüsselung von Sicherheiten im Rahmen der Kreditminderungsstechniken – die Potenziale zur Kapitalfreisetzung sind häufig erheblich.

**Abb. 6:** Beispielhafte Darstellung Potenzialüberblick Eigenmitteloptimierung



### **Optimierte Allokation des Gesamtbankrisikos (Interne Kapitalfreisetzung)**

Bei vielen Instituten entwickelt sich im Rahmen steigender Kapitalerfordernisse die Einhaltung des Going-Concern-Ansatzes – und somit die auskömmliche Ausstattung mit internem Risikokapital – zum Engpassfaktor. Im Zuge eines umfassenden Analyseprozesses sollten die wesentlichen Treiber des Gesamtbankrisikos ermittelt werden. Die relevanten Fragen hierbei sind: Mit welcher Sensitivität reagiert die Gesamtbank auf negative Marktwertveränderungen einzelner Risikoarten? Gefährden einzelne Risikokonzentrationen die wirtschaftliche Stabilität der Bank und gibt es im Gegenzug dazu ggf. Risikoarten, welche stark untergewichtet sind? Das höhere Risiko einer singulären Anlageentscheidung muss auf Ebene der Gesamtbank nicht zwingend zu einer Erhöhung des gesamten Risikos führen. Eine Bank, die beispielsweise bei einem geringen Zinsanstieg wesentliche Teile ihres Betriebsergebnisse verliert, wird

durch ein weitere Ausweitung des zinnsensitiven Bewertungsergebnisses in der Gesamtbankbetrachtung „riskanter“ als beispielweise durch den Aufbau von volatileren Aktienpositionen. Ein essentieller Baustein eines ganzheitlichen Kapitaltreasurys ist die optimierte Allokation des Gesamtbankrisikos in die einzelnen Risikoarten sowie die entsprechende Diversifikation innerhalb der Risikoarten. Bereits mit einfachen Stellschrauben – zum Beispiel durch die Erhöhung der Emittenten-Granularität im Depot A – können nennenswerte Effekte generiert werden.

### **Wachstumsstrategie**

In diesem Kontext muss festgehalten werden, dass eine aggressive Wachstumsstrategie „um jeden Preis“ aus Kapitaleffizienzüberlegungen kontraproduktiv ist. In der Praxis gefährden hohe Wachstumsraten häufig sogar die Kapitalplanung, denn bei Banken mit hohen Wachstumsraten kann die Vermögenslage meist nur unterdurchschnittlich mitwachsen.

**Abb. 7:** Umfängliche Zusammenfassung der Vorsimulation Depot-A-Geschäft

Vorsimulation 8 Mio. EUR Investition in Fixkupon-Anleihen der Beispielbank		
<b>Überblick Maßnahmenwirkung</b>		
Kennzahl	Wirkung	
realisiertes Ergebnis	0	
über pari Investitionen	107.000 EUR	
Kaufrendite	0,79%	
Kaufspread	MS + 8 BP	
Laufzeiteffekt	7,92 Jahre	
Durationseffekt	7,47 Jahre	
Sofortabschreibung über pari	0 EUR	
Abschreibung p. a.	16.362 EUR	
gebundenes Risikokapital gesamt	874.135 EUR	
RoRaC	7,23%	
<b>ZE-Hochrechnung Planszenario</b>		
Kennzahl	EUR	% der BS
Zinsergebnis 2017	35.254	0,00
Zinsergebnis 2018	112.875	0,01
Zinsergebnis 2019	112.875	0,01
Zinsergebnis 2020	112.875	0,01
Zinsergebnis 2021	112.875	0,01
Zinsergebnis 2022	112.875	0,01
Zinsergebnis 2023	104.204	0,01
Zinsergebnis 2024	97.276	0,01
Zinsergebnis 2025	97.276	0,01
<b>aufsichtsrechtliche Kennzahlen</b>		
Kennzahl	aktuell	Simulation
Zinsrisikoeffizient	-21,58%	-22,37%
Gesamtkapitalquote CRR	23,56%	23,36%
Kapitalzuschlag aus ZÄR	1,50	2,00
Eingruppierung ZÄR BuBa	3	3
LCR	123	137
<b>Kennzahlen Eigenanlagen</b>		
Kennzahl	aktuell	Simulation
Nominalwert	312.576.100	320.683.100
Duration	2,91	3,02
akt. Rendite	0,28	0,29
Kupon	1,45	1,44

**Risikobudget**

Größe	Limit	aktuell		Simulation	
		Inanspruchnahme	Auslastung	Inanspruchnahme	Auslastung
MPR festverzinsliche Wertpapiere	5.000.000	-1.495.000	30%	-2.021.950	40%
Adressrisiko Eigenanlagen	6.000.000	-2.766.144	46%	-3.392.144	57%
Gesamtlimit Standard	33.100.000	-18.667.000	56%	-19.819.950	58%
freies Risikodeckungspotential		47.589.631		46.436.681	

Die tatsächliche Ergebnislast der Kreditgenossenschaften aus dem Zinsüberschuss steht dieser Sichtweise gegenüber. Bei unzureichender Würdigung kann dies zu falschen Steuerungsimpulsen führen. In der Praxis stehen sich häufig zwei Extreme gegenüber:

Berücksichtigt wird neben den relevanten Ergebnisgrößen (Provisionsergebnis/Betriebskosten) nur die Mindestrücklagendotierung laut Satzung. Diese reicht meist nicht aus, den Going-Concern-Ansatz langfristig sicherzustellen.

Das Mindestergebnis wird der strategischen Planung entnommen. Dieser ambitionierte Ansatz ist im Grundsatz nachvollziehbar.

Allerdings besteht hier das latente Risiko, dass aus „Ertragsdruck“ zusätzliche Risiken in unattraktiven Marktphasen eingegangen werden, die den Kapitalplan langfristig belasten.

Die tatsächliche Ergebnislast sollte also idealerweise über eine Engpassanalyse retrograd ermittelt werden. Die Frage „Wie viel Risikokapital benötige ich, um meine Strategie umsetzen zu können?“ sollte hierbei im Mittelpunkt stehen. Besonders im aktuellen Marktumfeld stellt sich die Frage, ob eine Ausweitung der Risiken sinnvoll ist. Eine mögliche Antwort hierauf könnte lauten: Derzeit keine Gewinnmaximie-

rung betreiben, sondern Risiken steuerbar halten.

Vom Standpunkt des Eigenmittelmanagements sind grundsätzlich niedrigere Wachstumsraten zugunsten höherer Margen zu begrüßen, um einer Erosion der Kapitalbasis vorzubeugen. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich zwischen geplantem und erreichtem Wachstum (auf RWA-Ebene) – unter Berücksichtigung der individuellen Sonderfaktoren – ist notwendig, um mittelfristig das Wachstum innerhalb der strategischen Bandbreiten (siehe Kapitalplan) zu halten.

Die ökonomische Sichtweise muss sich von der traditionellen Volumen-x-Marge-Denkweise lösen und durch Integration des Engpassfaktors „Eigenmittel“ in Richtung „durch verfügbares Risikokapital gedecktes“ Volumen x Marge weiterentwickeln.

**Umdenken notwendig**

Die vorhandenen Belastungsfaktoren für die Eigenmittel stellen an Genossenschaftsbanken große Ansprüche an die zukünftige Risikotragfähigkeit, aber auch an Know-how und interne Ressourcen. Der Verbund definiert hier im Zuge des BVR-Projekts „Integrierte Planung“ bereits wichtige Leitplanken. Losgelöst von der technischen Unterstützung ist aber auch ein generelles Umdenken in der Steuerung notwendig. Eine intensive und vorausschauende Steuerung des Risikokapitals als Teil der Strategie ist notwendig, um einen effizienten Kapitaleinsatz zu gewährleisten.

Die Steigerung der Kapitaleffizienz bietet erhebliche Potenziale zur Kapitalfreisetzung. Je nach Ausgangslage kann das Potenzial für die Kapitalfreisetzung ein gutes Jahresergebnis auch übersteigen. Je knapper die Eigenmittelausstattung eines Instituts zukünftig ist, desto wichtiger ist es, die Eigenmittel als Engpassfaktor zu erkennen und in die Steuerung einzubinden. B



**GenoBuy**<sup>®</sup>

**Von Aktenvernichter bis Zeitschriften:**  
Der kürzeste Weg zu allem, was Sie für die Arbeit brauchen.

[www.GenoBuy.de](http://www.GenoBuy.de)

**DG** VERLAG

Partner im genossenschaftlichen Verbund



dgverlag.de • genobuy.de