

SCHÄFFER

POESCHEL

Abgrenzung und Begriffsdefinition Treasury

Rahmenbedingungen des Treasury im Kontext der Gesamtbanksteuerung

Hendryk Braun/Henning Heuter

Inhalt

1	Einordnung wichtiger Begriffe	4
2	Implikationen aus der Strategie	4
3	Sichtweise auf die Risikotragfähigkeit.	7
3.1	Dimension GuV und Barwert.	8
3.2	Dimension Going Concern und Liquidation	9
4	Begrenzung der Treasury-Aktivitäten – Limitierung	10
4.1	Breite des Limitsystems	11
4.2	Tiefe des Limitsystems	13
5	Stresstests – Implikationen für die Gesamtbanksteuerung	14
6	Zusammenfassung und Ausblick auf das Handbuch.	15
	Literatur	15

1 Einordnung wichtiger Begriffe

Beschränkung finden Treasury-Aktivitäten letztendlich auf der Ebene von Einzellimiten für einzelne Steuerungsportfolien in Form von Büchern, Desks oder Limitunits. Quelle dafür ist aber zunächst die Betrachtung der Risikotragfähigkeit auf der Ebene der Gesamtbank. Die nachfolgenden Kapitel beschreiben die Ableitung dieser Rahmenbedingung ausgehend von der Strategie, der Definition der Risikodeckungsmassen und den daraus gebildeten Limiten.

Die Risikocontrolling- und Steuerungsprozesse sind in den Instituten unterschiedlich ausgebildet. Die Ursachen dafür liegen in der Komplexität der Geschäfte und Produkte auf der einen und der unterschiedlich komplexen Strukturen der Institute selbst. Dies gilt auch für die individuell ausgestalteten Gesamtbanksteuerungsmethoden.

Im Sinn der Mindestanforderungen an das Risikomanagement MaRisk hat

das Institut [...] angemessene Risikosteuerungs- und -controllingprozesse einzurichten, die eine Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation der wesentlichen Risiken und damit verbundener Risikokonzentrationen [zu] gewährleisten. Diese Prozesse sind in eine gemeinsame Ertrags- und Risikosteuerung (»Gesamtbanksteuerung«) einzubinden.¹

Somit bestehen aus aufsichtsrechtlicher Perspektive große Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung dieser Funktion. Grundsätzlich gilt es in der Praxis, die Bedeutung der Strategie und der damit verbundenen Risiken herauszustellen. Maßgeblich dafür ist die mehrdimensionale Steuerungsperspektive, die auf der einen Seite die Sichtweise der GuV und des Substanz- oder Barwertes hat und auf der anderen Seite die Sicht des Going Concerns und der Liquidation unterscheidet. In den nachfolgenden Abschnitten stellen wir die Rahmenbedingungen der Treasuryaktivitäten ausgehend von den strategischen Vorgaben, der Definition der Risikotragfähigkeit und den daraus abgeleiteten Limiten dar.

2 Implikationen aus der Strategie

Die Geschäftsleitung hat eine nachhaltige Geschäftsstrategie festzulegen, in der die Ziele des Instituts für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dargestellt werden.²

Die im Umfeld der Treasury-Aktivitäten vergebenen operativen Limite für eine einzelne Einheit oder Risikoart sind dabei letztendlich Resultat davon, wie auf der Grundlage der Risikostrategie ausgehend von der gesamten Deckungsmasse Kapital auf der Ebene der Gesamtbank allokiert wird.

1 MaRisk, AT 4.3.2 Tz. 1.

2 MaRisk AT 4.2, Tz. 1.

Dabei wird zunächst auf der Grundlage einer Risikoinventur das gesamte Risikoprofil bestimmt. Damit werden die wesentlichen Risiken identifiziert, die entsprechend ihrer Bedeutung im Risikomanagementprozess berücksichtigt werden müssen. Die Strategie muss – basierend auf dieser Analyse – Aussagen dazu enthalten, welche Risiken aus den jeweiligen Geschäftsaktivitäten resultieren können und inwieweit die Methoden geeignet sind, das Risiko angemessen zu bestimmen.

So könnte das Ziel eines Instituts beispielsweise darin bestehen, wesentliche Teile des Ergebnisses durch das Eingehen von Zinsänderungen zu erzielen. Dieses Ziel ist in der Strategie weiter zu spezifizieren, daneben muss betrachtet werden, welche Instrumente dafür eingesetzt werden können und wie die Erreichung dieses Ziels und die Abweichung – und damit das Risiko aus dieser Geschäftsaktivität – überwacht werden kann.

Setzt das Institut zur Erreichung dieses Ziels Verfahren ein, die die Auswirkung des Zinsänderungsrisikos auf das laufende Ergebnis und einen möglichen Minderertrag aufzeigen, ist zwar zunächst eine Messmethode für das Risiko gefunden, ob diese auch dafür geeignet ist, die Erreichung des Ziels aus der Strategie zu beurteilen, ist neben der Messmethode als zweite Bedingung zu betrachten, und zwar aus welcher Deckungsmasse die Limite abgeleitet werden. Eine methodische Konsistenz zwischen den Messmethoden der einzelnen Risiken und der Methode für die Herleitung der Deckungsmassen ist für eine Aussage, ob die Messmethode als Maßnahme zur Erreichung des Ziels geeignet ist, zwingend erforderlich.

Wesentliche und darüber hinaus steuerbare Größen werden im Prozess quantifiziert und entsprechenden Limiten gegenübergestellt. Einzelne Risiken werden ggf. dadurch angemessen berücksichtigt, dass pauschale Limitgrößen vorgehalten werden oder Anteile der gesamten Deckungsmasse nicht in die Limitierung einbezogen werden, beispielsweise das Liquiditätsrisiko.

Gerade das Liquiditätsrisiko ist zwar einerseits ein wesentliches Risiko, andererseits stehen in der Überzahl der Institute hierfür aber keine oder nur eingeschränkte Messverfahren zur Verfügung, die die Quantifizierung einer direkten Kapitalbelastung ermöglichen, gerade wenn die Messung auf die Zahlungsunfähigkeit oder Fristenkongruenzen abstellt.³

Die Strategie muss demnach zunächst auf der Grundlage der Risikoinventur Aussagen dazu enthalten, welche Risikoarten für das Institut wesentlich sind, in welchen Geschäftsaktivitäten diese auftreten können und mit welchen Methoden diese quantitativ oder zumindest – in Form von Expertenschätzungen – qualitativ bestimmt werden können. Ebenso ist in der Strategie zu betrachten, wie die zur Deckung der Risiken eingesetzten Kapitalbestandteile bestimmt und zusammengesetzt sind und inwieweit diese geeignet sind, die mit den festgelegten Methoden ermittelten Risikobeträge aufzufangen.

3 Zu weiteren detaillierten Ausführungen siehe Bodemer: Steuerung der taktischen und strukturellen Liquidität unter Einfluss anderer Risikoarten in diesem Handbuch.

Enthält die Strategie damit Aussagen über die grundsätzlichen Methoden zur Messung der Risiken und der Risikodeckungsmassen, ist die Aussage über die Risikoneigung weiterhin offen – also die Aussage eines Eigentümers oder Trägers, welchen Anteil der Deckungsmassen er bereit ist, für das Eingehen von Risiken auch tatsächlich zu verwenden.

Typische Formulierungen in Strategien unterscheiden in risikoaverses, risikofreudiges oder risikoneutrales Verhalten. Auch wenn es keine allgemeinverbindliche Regel gibt, bis zu welchem Verhältnis von gesamter Deckungsmasse und Gesamtlimit noch von einem risikoaversen oder bereits von einem risikofreudigen Verhalten gesprochen werden kann, sind in der Strategie entsprechende Argumentationen erforderlich.

So kann beispielsweise nicht von einem risikoaversen Limitierungs- und damit Steuerungsverhalten gesprochen werden, wenn in der ertragskraftorientierten Perspektive neben den Risikodeckungsmitteln aus der laufenden Ergebnisprognose weitere Anteile aus Reserven oder Eigenkapital zur Risikodeckung in Ansatz gebracht. Ebenso wäre die Vergabe von Limiten nur aus dem geplanten Ergebnis und der gleichzeitigen Berücksichtigung eines hohen Mindestergebnisses kein risikofreudiges Verhalten.

Auf diese Weise enthält die Strategie Aussagen über die Geschäftsaktivitäten, über die damit verbundenen Risiken und die Methoden zur Ergebnis- und Risikomessung. Ebenso werden Vorgaben dazu gemacht, wie die Risikodeckungsmassen bestimmt werden und welcher Anteil dieser auch eingesetzt werden soll. Neben diesen eher konzeptionellen Fragestellungen ist darüber hinaus zu betrachten, wie das gesamte Risikomanagementverfahren auf der Grundlage dieser strategischen Vorgaben motiviert und in den Steuerungsprozess eingebettet wird.

Die Geschäftsleitung hat einen Strategieprozess einzurichten, der sich insbesondere auf die Prozessschritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung der Strategien erstreckt. Für die Zwecke der Beurteilung sind die in den Strategien niedergelegten Ziele so zu formulieren, dass eine sinnvolle Überprüfung der Zielerreichung möglich ist.⁴

Für das oben genannte Beispielinstitut, bei dem ein wesentlicher Anteil des Ergebnisses aus dem Eingehen von Zinsänderungsrisiken generiert werden soll, muss demnach folgendes sichergestellt werden:

- Das Zinsergebnis ist insgesamt messbar.
- Das Zinsergebnis kann hinsichtlich seiner Ursache in einen Konditionenbeitrag und einen Strukturbeitrag differenziert werden.
- Die Abweichung des letztendlich erzielten Zinsergebnisses vom in der Strategie geplanten Wert kann gemessen werden.

Je nach der in der Strategie bestimmten Risikoneigung und der Komplexität der Messmethoden ist ein Limitsystem mit einem Eskalationsverfahren einzurichten, um

4 MaRisk AT 4.2, Tz. 4

frühzeitig Abweichungen von der Strategie aufzuzeigen und das Ergreifen von Maßnahmen sicherzustellen.⁵

3 Sichtweise auf die Risikotragfähigkeit

Auf der Grundlage des Gesamtrisikoprofils ist sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken des Instituts durch das Risikodeckungspotenzial, unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen, laufend abgedeckt sind und damit die Risikotragfähigkeit gegeben ist.⁵

Die grundlegende Idee der Risikotragfähigkeitsbetrachtung liegt darin sicherzustellen, dass eingegangene Risiken nur in dem Umfang zu Verlusten führen, wie dem Institut auch entsprechende Deckungsmassen zur Verfügung stehen und wie es bereit ist, diese auch tatsächlich einzusetzen. Daher ist eine grundlegende Fragestellung darin zu sehen, wie einerseits die Risiken und andererseits die Deckungsmassen bestimmt werden.

Für das oben genannte Beispielinstitut soll das Eingehen von Zinsänderungsrisiken anhand der Auswirkung auf das Ergebnis gemessen und limitiert werden, so dass die Sichtweise auf die Risikotragfähigkeit darin liegt, welcher Ergebnisrückgang – als Resultat der Risikomessung – im Risikofall entstehen könnte und wie groß dieser Ergebnisrückgang – als Ausdruck der Risikoneigung – maximal sein darf.

Die Fähigkeit, die eingegangenen Risiken tragen zu können, wird durch die Gegenüberstellung der Risiken und Risikodeckungsmassen zum Ausdruck gebracht. Geht man davon aus, dass die Risikotragfähigkeit dann gegeben ist, wenn die Deckungsmassen das Risikopotenzial übersteigen, dann ist die Risikotragfähigkeit durch eine einfache Subtraktion dieser beiden Größen zu ermitteln.

Die Herausforderung bei der Entwicklung der Risikotragfähigkeitsverfahren liegt demnach nicht im Vergleich von Deckungsmassen und Risiken – dieser Schritt ist eher als das Ergebnis oder die operative Ausführung anzusehen.

Vielmehr stellt sich die Frage, ob in der Deckungsmasse Reserven berücksichtigt werden sollen, ob Eigenkapital enthalten sein darf oder nur das für die Einhaltung der Mindestkapitalnormen der Solvabilitätsverordnung nicht erforderliche sogenannte freie Kapital. Auf der Seite der Risiken ist die Frage, mit welchem spezifischen Konfidenzniveau und über welche Haltdauer die einzelnen Risiken berechnet werden sollen.

Die Wahl der Methoden zur Beurteilung der Risikotragfähigkeit liegt in der Verantwortung des Instituts. Die den Methoden zu Grunde liegenden Annahmen sind nachvollziehbar zu begründen.⁶

⁵ MaRisk AT 4.1, Tz. 1.

⁶ MaRisk AT 4.1, Tz. 5.

Der aufsichtliche Rahmen für die Ausgestaltung des Risikotragfähigkeitsverfahrens ist weit gefasst, so dass für die laufenden operative Umsetzung strategische Vorgaben erforderlich sind, in denen die Dimensionen des Tragfähigkeitskonzepts festgelegt werden. Hierbei sind zwei wesentliche Dimensionen zu betrachten:

- Erfolgt die Messung der Risiken und die Bestimmung der Deckungsmassen mit Fokus auf die ergebnisorientierte Sichtweise wie im Beispielinstitut oder mit Fokus auf barwertige Risikomaße – wie dem Value at Risk – und entsprechende barwertige Deckungsmassen?⁷
- Liegt der Fokus der Risikotragfähigkeitsbetrachtung auf dem sog. Going Concern oder wird die Liquidationssicht betrachtet?

3.1 Dimension GuV und Barwert

Im Fokus der ergebnisorientierten Sichtweise steht die Frage, inwieweit Verluste oder zumindest Mindererlöse zu verkraften sind, die den vom Eigentümer oder Träger vorgegebenen Mindestgewinn vermindern. In dieser Perspektive wird hinsichtlich der Risikomessung betrachtet, wie eintretende Risiken das Ergebnis des Instituts über das Maß der Erwartungen hinaus belasten. Erwartet wird typischerweise ein Bewertungsergebnis aus Kreditgeschäften. Wird genau dieser Wert erreicht, ist nicht von einem Risiko in der GuV zu sprechen. Im Beispielinstitut treten Zinsänderungsrisiken in dieser Sichtweise ein, wenn das tatsächliche Zinsergebnis niedriger ausfällt als das erwartete.

Die Deckungsmassen werden in der ergebnisorientierten Sichtweise in erster Linie durch die Aufwendungen und Erträge der laufenden Periode bestimmt, die zunächst auf der Grundlage der Strategie geplant und im Laufe des Geschäftsjahres laufend aktualisiert werden. Zusätzliche Deckungsmassen werden aus in der Vergangenheit gebildeten Reserven ebenso abgeleitet wie aus Kapitalbestandteilen, die – je nach Strategie und Risikoneigung – zu einem gewissen Anteil berücksichtigt werden und im Falle des Verzehrs zu einem Ergebnisrückgang bzw. einer Kapitalreduktion führen.

Die barwertige Sichtweise stellt eine mögliche Verminderung des Vermögenswertes des Instituts in den Fokus der Betrachtung. Dieses Vermögen wird bestimmt, indem die Zahlungsströme aller Geschäfte des Instituts auf den Zeitpunkt der Betrachtung diskontiert werden, womit in dieser Sichtweise alle Geschäfte wie ein Kapitalmarktprodukt behandelt werden. Hierbei wird demnach im Gegensatz zur ergebnisorientierten Sichtweise nicht ein Geschäftsjahr betrachtet, sondern die Totalperspektive, die den Wert eines Geschäfts über dessen gesamte Laufzeit bemisst. Diese Betrachtungsperspektive ist dabei aber nicht mit einer klassischen Firmenwertkalkulation zu vergleichen, da beispielsweise Komponenten der Prozesseffizienz oder der Mitarbeiterqualifikation nicht berücksichtigt werden.

7 Vgl. Handbuch ökonomisches Kapital.

Das barwertige Vermögen ist die gesamte Deckungsmasse in dieser Sichtweise, so dass auch hier wieder auf der Grundlage der Strategie bestimmt werden muss, zu welchem Anteil diese für das Eingehen von Risiken bereitgestellt werden kann – oder anders formuliert – welche Vermögensverminderung das Institut verkraften kann und will.

Im Unterschied zur ergebnisorientierten Sichtweise erfolgt die Risikomessung nicht mit dem Fokus auf die GuV-Wirkung, sondern vor dem Hintergrund möglicher Barwertverluste. Die dafür geeigneten Messverfahren sind Value-at-Risk-Modelle.

Würde das Beispielinstitut die Risiken aus dem Eingehen von Zinsänderungen neben der Ergebniswirkung auch hinsichtlich der Barwerteffekte messen wollen, würde zunächst das barwertige Vermögen als Deckungsmasse bestimmt werden müssen, in dem die Barwerte aus allen zinstragenden Positionen bestimmt werden. Die Risiken könnten mittels einer Value-at-Risk-Simulation bestimmt werden, die aufgrund historischer oder modellierter Daten aufzeigt, welcher Barwertverlust mit einem bestimmten Konfidenzniveau nicht überschritten würde.

3.2 Dimension Going Concern und Liquidation

Neben der Frage, ob Risiken und Deckungsmassen auf eine Ergebnisorientierung oder die barwertige Betrachtung abstellen ist zu definieren, welcher Risikofall abgedeckt werden soll.

Liquidationssichtweise bedeutet, dass Institute insbesondere auch regulatorisch gebundene Eigenmittelbestandteile als Risikodeckungspotenzial einsetzen. Von Going Concern-Ansätzen sprechen wir dann, wenn Institute beabsichtigen, als Hauptbedingung Ihrer Betrachtung den Mindestsolvabilitätskoeffizienten nach §10 KWG einzuhalten. Das bedeutet insbesondere, dass diese Institute nur die nach SolvV ungebundenen Kapitalbestandteile als Risikodeckungspotenzial im Rahmen der Säule 2 zur Verfügung stellen.⁸

Die Entscheidung, ob der Going Concern- oder der Liquidationsfall abgedeckt werden soll, steht damit grundsätzlich sowohl in der GuV- als auch in der barwertigen Perspektive aus.

- In der ergebnisorientierten Sichtweise würden für den Going-Concern-Fall neben dem prognostizierten Ergebnis Reserven und Kapitalbestandteile nur in geringem Umfang in Ansatz gebracht werden. Damit würden Risiken der laufenden Periode mit Deckungsmassen gedeckt werden, die in eben dieser Periode auch gebildet werden können. Der Liquidationsfall würde darüber hinaus auch Bestandteile des Eigenkapitals berücksichtigen, möglicherweise sogar in dem Umfang, dass nach

8 »Range of Practice« zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit bei deutschen Kreditinstituten.

Eintritt der Risiken die Mindestkapitalnormen nach Solvabilitätsverordnung nicht mehr erfüllt werden könnten.

- In der barwertigen Sichtweise würde für den Liquidationsfall das gesamte Vermögen des Instituts in Ansatz gebracht werden. Im Going-Concern-Fall dagegen würde das Eigenkapital als Bestandteil des Vermögens nicht oder nur zu einem geringen Teil berücksichtigt werden, so dass durch den Eintritt der Risiken nur ein Teil des gesamten Vermögens verloren ginge.

Auch wenn die Frage nach ergebnisorientierter und barwertiger Sichtweise auf der einen und Going Concern und Liquidationssicht auf der anderen Seite nach den Ausführungen in vier Ansätzen dargestellt werden könnte, findet man in der Praxis der Institute bei der ergebnisorientierten Betrachtung häufig einen Going-Concern-Ansatz und bei barwertiger Betrachtung eine Liquidationssicht. Wobei auch hier – durch die Methodenfreiheit der MaRisk – auf der Grundlage der Strategie eine institutsindividuelle Entscheidung erforderlich ist.

4 Begrenzung der Treasury-Aktivitäten – Limitierung

Auf der Grundlage der Risikotragfähigkeit ist ein System von Limiten zur Begrenzung der Marktpreisrisiken unter Berücksichtigung von Risikokonzentrationen einzurichten.⁹

Bereits eingangs ist die Rolle des Limits für den einzelnen Bereich oder die Einheit als die operative Ausprägung der Strategie betrachtet worden. Wenn in den MaRisk die Begrenzung der Marktpreisrisiken – diese Anforderungen lässt sich auf die anderen Risikoarten, insbesondere das Adressenausfallrisiko¹⁰ übertragen – auf der Grundlage der Risikotragfähigkeit gefordert wird, so ist zunächst nur einmal klar vorgegeben, dass es Limite geben muss. Wie diese im Einzelnen ausgeprägt sind, ist durch die Strategie und die auf dieser Grundlage getroffenen Festlegungen zum Risikotragfähigkeitskonzept vorgegeben.

Basiert die Strategie des Beispielinstituts auf ergebnisorientierten Zielen, muss mit dem Limit ein möglicher Minderertrag im Zinsergebnis oder der Verlust aus Abschreibungen begrenzt werden – in diesem Fall wäre ein Value-at-Risk nur beschränkt einsetzbar, da im Gegensatz zur Ergebniswirkung ein möglicher Barwertverlust aufgezeigt wird.

⁹ MaRisk, BTR 2.1, Tz. 1.

¹⁰ Detaillierte Ausführungen zum Adressenausfallrisiko finden sich im Kapitel von Hahn, Kaltfofen: Methoden der Kreditrisikoquantifizierung und deren Implikation auf die Steuerungsprozesse

Ein Limit nimmt grundsätzlich nicht barwertige und ergebnisorientierte Risikoeffekte gleichzeitig auf. So wird mit dem Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch¹¹ der barwertige Verlust gemessen, der sich aus standardisierten Zinsshifts (Parallelverschiebung) von derzeit +130 BP und -190 BP bzw. zukünftig ± 200 BP ergibt. In dieser auf die Gesamtbank bezogenen Kennziffer werden handelbare Positionen, Kredite oder Kundeneinlagen gleich behandelt, so dass der Kredit hier bei steigenden Zinsen ebenso an Wert verliert wie die Anleihe. Wenngleich dieses identische Verhalten aus ökonomischer Sicht Ziel der Betrachtung ist, weil sie den Wert der Zahlungen aus dem Kredit über die gesamten Laufzeit betrachtet, sind die Ergebnisse für das Beispielinstitut nicht geeignet. Der Zinssatz des Festzinskredits würde sich bei steigenden Zinsen nicht verändern, Abschreibungen würden nicht betrachtet werden müssen. Fazit: Der gemessene Barwertverlust ist nicht in der GuV der aktuellen Periode wirksam.

Sollen die Limite den Minderertrag oder einen Verlust begrenzen, die Risiken aber gleichzeitig mittels Value-at-Risk ermittelt werden, ist eine Überführung dieser barwertigen Messmethode in die ergebnisorientierte Sichtweise erforderlich. Eine hierfür übliche Betrachtung liegt darin, einen potentiellen Wertverlust mittels Value-at-Risk zu ermitteln und danach zu betrachten, wie sich der Wert einer Position bei Eintritt dieses Risikos verringern würde. Verringert sich bei dieser Betrachtung beispielsweise der Wert einer Anleihe unter den Buchwert, würde diese Abschreibung auch ergebniswirksam. Sinkt der Wert nur geringfügig, nehmen zwar die Reserven in der Anleihe ab, Abschreibungen müssten jedoch nicht vorgenommen werden. Hierbei zu berücksichtigen sind die jeweils genutzten Bilanzierungsmethoden nach IFRS und HGB, die sich dabei unterschiedlich auswirken können.

Neben der Frage der methodischen Konsistenz zwischen Risikomessmethode und Limit stellt sich darüber hinaus die Frage, wie komplex das System von Limiten ausgestaltet werden muss.

- Wie breit bzw. umfänglich muss das Limitsystem sein? – Welche der Risiken des Instituts über Limite begrenzt werden sollen, ist dabei von der Komplexität der Geschäfte und dem gesamten Risikoprofil abhängig.
- Wie tief muss ein Limitsystem sein? – Sollen die Risiken auf der obersten Ebene limitiert werden oder bedarf es der Begrenzung möglicher Verluste auf der Ebene einzelner Steuerbücher oder Handelseinheiten?

4.1 Breite des Limitsystems

Gemäß den obigen Ausführungen wurde bereits deutlich, dass einzelne Risikoarten unterschiedlich messbar sind. Über die letzten Jahre haben sich verschieden komplexe Quantifizierungsverfahren entwickelt und in der Praxis etabliert. Zumindest für die aus

¹¹ Wirksam seit BaFin Rundschreiben 07/2007.

der Strategie heraus abgeleiteten wesentlichen Risiken sind geeignete Messmethoden zu installieren und in ein regelmäßiges Reporting der Limitauslastungen zu integrieren. Problematisch wird die Zuordnung dann, wenn für bestimmte Sichtweisen keine oder nur ungenügende Modelle zur Verfügung stehen. Unproblematisch dürfte diese Zuordnung für die Marktpreis- und Kreditrisiken sein. Hierbei sind lediglich Konsistenzfragen des Konfidenzniveaus und der Haltedauer entscheidend, wobei Letztere in den Augen der Verfasser abhängig von der Steuerungsmöglichkeit auch unterschiedlich sein kann. Sollte es also möglich sein, mit bestimmten Sicherungsinstrumenten ein bestimmtes Risiko zu sichern, so können durchaus kürzere Haltedauern angesetzt werden, als wenn schwer liquidierbare und eingeschränkt absicherbare Risiken vorhanden sind. Üblicherweise werden daneben die sogenannten tangierenden Risiken häufig nicht mit einem direkt ermittelten Risikobetrag berücksichtigt, sondern über pauschale Abzugsbeträge von der Risikodeckungsmasse korrigiert. Hierbei gilt es eine sukzessive Fortentwicklung der Methoden anzustreben. So können beispielsweise über die Sammlung von tatsächlich beobachteten Verlustereignissen in den jeweiligen Risikoarten längerfristig Zeitreihen aufgebaut werden, die den Einsatz von Risikoquantifizierungsverfahren statistisch rechtfertigen. Risikoarten, die hierunter fallen, sind beispielsweise Reputations- und Politische Risiken. Für andere Risikoarten sind dagegen Methoden zu installieren, die entweder auf Expertenschätzungen beruhen bzw. die Risiken über Szenarioanalysen ermitteln. Letztere können auch unterschiedliche Schweregrade berücksichtigen und sich in einer mehrstufigen Stresssimulation niederschlagen. Typische Risikoart hierfür ist das Liquiditätsrisiko. Auch wenn Komponenten dieser Risikoart bereits in anderen Risikoarten partiell abgedeckt sind (z. B. Liquidierbarkeit von Assets im Marktpreisrisiko), ist die Ableitung einer ökonomischen Risikokennziffer und deren Zuordnung zu den Risikodeckungsmassen bisher nur schwer möglich. Deshalb werden häufig mehrdimensionale Limit- und Reportingsysteme etabliert, um den verantwortenden Geschäftsbereichen und dem Management ausreichend Informationen über den Stand der aktuellen Risikosituation zu liefern.

Die Komplexität der einzelnen Risiken und die Abhängigkeiten der Risikoarten untereinander führen häufig zu einem Detaillierungsgrad des Limitsystems, welches von den Empfängern des Reportings nicht oder nur noch eingeschränkt nachvollziehbar ist.¹² Insbesondere wenn Handlungsalternativen für die Steuerung der Einzelrisiken abgeleitet werden sollen, ist darauf zu achten, dass der Umfang des Reportings an den jeweiligen Empfängerkreis ausgerichtet ist.

12 Beispielsweise wurden einem Vorstand mehr als 300 Szenarien für die GuV-Simulation reportet, mit deren Interpretation und der Ableitung von Handlungsalternativen er sichtlich überfordert war.

4.2 Tiefe des Limitsystems

Abhängig von der Institutsgröße muss die Frage geklärt werden, auf wie viele Teillimite die einzelnen Risiken herunterzubrechen sind. Hierbei ist jetzt nicht mehr das Ziel, die einzelnen Risikoarten in das Limitsystem zu integrieren, sondern inwieweit auf der Grundlage der in der Strategie festgelegten Ziele Limite auf operative Ebene einzurichten sind. Dies ist maßgeblich von der Aufbauorganisation abhängig. Während es vielleicht in kleineren Instituten genügt, eine Limitierung auf Gesamtbankebene vorzunehmen, so ist dies in Großbanken für eine operative Steuerung nicht effizient. Hier ist das Ziel, die Einhaltung der Limite auf der Ebene jeder einzelnen Steuerungseinheit sicherzustellen. Auch wenn es zu einer Abgrenzung der zu steuernden Risiken kommt und selten die unterschiedlichen Einheiten identische Risiken managen, so ist die Risikoart (z. B. Underlying Marktpreisrisiko Zins) häufig identisch. Aus diesem Grund ist es erforderlich, auch die Korrelationen zwischen den einzelnen Steuerungseinheiten zu berücksichtigen. Hierbei werden häufig zwei Richtungen der Korrelationswirkung im Limitsystem unterschieden. Während bei der Feststellung des Risikos und der Anrechnung auf das Limit die tatsächlichen Korrelationen berücksichtigt werden, sind bei den operativen Einzellimiten häufig keine Abhängigkeiten festgelegt. Die Bankenaufsicht fordert bei der Berücksichtigung von Korrelationen im Limitsystem eine jederzeitige Nachvollziehbarkeit und Begründung. Insbesondere die Korrelationen zwischen einzelnen Risikoarten sind häufig nur schwer oder mit bestimmten Annahmen zu ermitteln. Aus diesem Grund entscheidet man häufig auf die tatsächlichen Korrelationen zu verzichten und unterstellt Korrelationen von 1, sodass eine einfache Addition der Risiken zum einen und auch ein additives Herunterbrechen der Limite ermöglicht werden.¹³

Da mit der Bereitstellung von Limiten den einzelnen Steuerungseinheiten Risikokapitalien zur Verfügung gestellt werden, von denen man ausgeht, dass entsprechende Erträge generiert werden, sollte das Limitsystem auch diesen Aspekt berücksichtigen. Häufig werden Warnsignale installiert, die nur das Überschreiten von bestimmten Risiken verhindern soll. So führt beispielsweise Überschreiten einer Auslastung von 80 % oder 100 % des eingeräumten Limits zu entsprechenden Eskalationsschritten. Da jedoch bei permanenter Unterschreitung von bestimmten Limitgrößen Risikokapitalen ungenutzt bleiben, sollten auch entsprechende Eskalationsverfahren eingeführt werden, die bei Nicht-Erreichen bestimmter Limitauslastungen Maßnahmen nach sich ziehen.

Zusätzlich sind in das Reporting auch die von den Steuerungseinheiten generierten Performances der jeweiligen Betrachtungsperioden neben den Risikokennziffern darzustellen.¹⁴ Eine Interaktion mit dem Limitsystem kann dabei auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen. Zum einen können die generierten P&Ls (Profit and Loss) den Limiten

13 Detaillierte Ausführungen zur Berücksichtigung von Korrelation finden sich im Kapitel von Heuter, Reitz Risikoaggregation und integratives Reporting in der Gesamtbank.

14 Weitere Details zu Performancemaßen werden im Kapitel von Stechhammer, Michas: Performancerechnung, Performanceauskehr und Überleitungsrechnung dargestellt.

hinzugerechnet werden. D.h., dass bei positiven Ergebnisbeiträgen die Risikolimiten steigen und bei negativen Beiträgen die Risikolimiten reduziert werden. Auf der anderen Seite können auch *Risk-Return-Kennziffern* in das Limitierungsmodell einfließen, um jederzeit die Mehrdimensionalität aus Risiko und Ertrag sichtbar darzustellen. Dabei kommt es nicht darauf an, die verschiedenen Kennziffern (RORAC, RAROC, RARORAC u. a.) zu kalkulieren sondern, sich vielmehr konsequent auf eine Kennziffer zu einigen, um damit eine langfristige Konsistenz und somit Vergleichbarkeiten zu erreichen.

5 Stresstests – Implikationen für die Gesamtbanksteuerung

Nicht zuletzt die Extremszenarien an den Finanzmärkten über die letzten drei Jahre hinweg fordern eine noch stärkere Berücksichtigung dieser Ereignisse in der Simulation der erwarteten Ertragssituation und der generellen barwertigen Performance-Entwicklung. Zum einen stellt sich die Frage nach der Entwicklung des Eigenkapitals unter Berücksichtigung der Stressszenarien.¹⁵ Hierzu werden von Seiten der Europäischen Bankenaufsicht (EBA) zahlreiche Vorgaben definiert.

Daneben sollte aber auch die Frage gestellt werden, ob die strategischen Zielvorgaben noch eingehalten werden können. Das heißt, dass die strategischen Ziele dahingehend überarbeitet werden sollten mit bestimmten Kontrahenten/Emittenten oder Kundengruppen keine Geschäfte mehr zu tätigen oder nur noch bestimmte Arten von Geschäften abzuschließen. Darüber hinaus sollten Wirkungen einzelner Stressszenarien¹⁶ als aber auch eine Kombination aus verschiedenen Events in die einzelnen Betrachtungsperspektiven aufgenommen werden. Zum einen ist zu überlegen, welche Risikodeckungsmassen im Falle von bestimmten Ereignissen zusätzlich herangezogen werden können und welches Ziel damit erreicht werden soll, d. h. soll weiterhin ein Fortbestehen des Unternehmens möglich sein oder ist lediglich eine ordnungsgemäße Abwicklung gewünscht. Parallel sollten die Szenariobetrachtungen auch Einzug in der Risikoquantifizierung finden. Dabei sind spezielle Szenarien für die einzelnen Risikoarten als auch Sichtweisen zu definieren. Eine einfache Möglichkeit ist die Erhöhung des Konfidenzniveaus bei der VaR-Kalkulation. Dies ist jedoch um spezielle Eventrisiken (z. B. Downgrade des eigenen Unternehmens und Verteuerung der Refinanzierungskosten, Zahlungsausfall bestimmter Forderungsschuldner, usw.) zu ergänzen. In diesem Zusammenhang sollten auch die aufsichtsrechtlichen Vorgaben stets beachtet werden. Zum einen sind dabei die SolvV-Kennziffern, aber auch die Großkredit- und Millionenkreditverordnung maßgeblich, die als strenge Nebenbedingung den Handlungsspielraum eines Kreditinstituts begrenzen.

15 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Eggers, Baudisch: Kapital als Portfolio.

16 Eine detaillierte Erläuterung zu Stresstest im Liquiditätsumfeld finden sich in Heidorn, Schäffler: Liquiditätsstresstests und Notfallplanung.