

# white paper

**IFBC**

CREATING ENTERPRISE VALUE

## Kapitalallokationen bei Banken



Das Konzept der Kapitalallokation stellt einen wichtigen Baustein der strategischen Banksteuerung dar. Richtig gestaltet, macht es die Messung der nachhaltigen Wertschaffung der Gesamtbank und ihrer Bereiche möglich.

## 1 Einleitung

Eine Bank bezweckt durch die Nutzung von Risikoopportunitäten Erträge zu generieren und ist deshalb nicht bestrebt, Risiken a priori abzubauen oder zu vermeiden. Das Risiko liegt dabei in der unvollständigen Information über zukünftige Zustände begründet und lässt sich als möglicherweise negatives Ergebnis von Bankgeschäften, internen Prozessen usw. verstehen.<sup>1</sup>

Geht eine Bank ein Geschäft ein, stellt sich die Frage, inwieweit dieses einen Mehrwert generiert. Dazu wurde in der Vergangenheit und wird auch heute noch oft das klassische Mass des Return on Equity (ROE) verwendet. Diese Kennzahl fokussiert jedoch lediglich auf die Rendite, unabhängig vom dahinter stehenden Risiko. Es wird mit anderen Worten nicht auf die „Qualität“ der entsprechenden Rendite geachtet. Ein Finanzinstitut muss risikobedingt jedes seiner Geschäfte mit Eigenkapital unterlegen, und dies sowohl aus regulatorischer als auch aus ökonomischer Sicht. Demzufolge stellt die Beantwortung der Frage nach einer adäquaten Eigenkapitalausstattung vor dem Hintergrund der übernommenen Risiken eine wesentliche Aufgabe des Risikomanagements dar. Eigenkapital ist in Relation zu anderen Finanzierungsmitteln (Fremdkapital) teurer. Deshalb ist eine Bank aus dem Renditestreben heraus darauf bedacht, den Eigenkapitaleinsatz in gewissen Grenzen zu halten.

Innerhalb der bankinternen Steuerung wird das der Gesamtbank zur Verfügung stehende Eigenkapital auf die verschiedenen Geschäftsbereiche alloziert. Durch die Multiplikation dieser bereichsbezogenen Eigenkapitaltranchen mit dem bankspezifischen Eigenkapitalkostensatz ergeben sich schliesslich jene Eigenmittelkosten, die jeder Geschäftsbereich aufgrund der von ihm eingegangenen Risiken zu tragen hat.

## 2 Konzept der Kapitalallokation

Im Folgenden wird vertieft auf den Mechanismus der Kapitalallokation und die damit verbundenen Problemstellungen eingegangen. Die dazu skizzierten Lösungsansätze sind mehrheitlich konzeptionell dargestellt und daher für eine praktische Anwendung entsprechend zu konkretisieren bzw. zu modifizieren.

**2.1 Definition des Eigenkapitals** Ausgehend von den bankinternen und bankexternen Anforderungen haben sich in der Praxis drei unterschiedliche Definitionen bzw. Ermittlungsgrundsätze für das Eigenkapital etabliert.

(1) Das *bilanzielle Eigenkapital* ist die handelsrechtlich und durch die Rechnungslegungsstandards definierte Risikokapitalgrösse zur Deckung von Verlusten. Es besteht aus dem Grundkapital (nominelles Aktienkapital), den Reserven und dem Gewinnvortrag. Ein im Krisenfall eintretender, vollständiger Verzehr des bilanziellen Ei-

genkapitals würde zu einer Überschuldung und damit gegebenenfalls zur Insolvenz eines Finanzinstituts führen. Grundsätzlich gilt das bilanzielle Eigenkapital als existenziell notwendiger Grundpfeiler zur Aufrechterhaltung der Banktätigkeit. Risiken, welche einen wesentlichen oder den vollständigen Verzehr des Eigenkapitals zur Folge haben könnten, sind entsprechend einzugrenzen.

(2) Das *regulatorische Eigenkapital* ist definiert als das von Aufsichtsbehörden geforderte Kapital zum Schutz der Gläubiger und zur Aufrechterhaltung der Stabilität des Finanzsystems. Banken werden deshalb dazu angehalten, die aus ihrer Geschäftstätigkeit resultierenden Marktrisiken, Kreditrisiken, nicht gegenparteibezogenen Risiken und operationellen Risiken nach bestimmten Grundsätzen zu begrenzen und mit Eigenkapital zu unterlegen.<sup>2</sup> Die Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA) definiert dabei Mindestgrundsätze zur Anrechenbarkeit von Eigenmitteln. International sind mit dem Rahmenwerk „Basel II“ Empfehlungen gegeben, die in der Schweiz von der FINMA in nationale Vorschriften überführt wurden.

Ausgelöst durch die Finanzmarktkrise und die eingetretene Unterkapitalisierung wurde mit dem Rahmenwerk „Basel III“ eine Verschärfung der Regulierung in Angriff genommen, deren Verabschiedung demnächst zu erwarten ist. Das neue Rahmenwerk versucht die Unzulänglichkeiten von „Basel II“ zu korrigieren. In der Schweiz ist die FINMA zudem bestrebt, mit dem sogenannten „Swiss Finish“ ein umfassendes, vergleichsweise strengeres Eigenmittel-Regime zu implementieren. Schweizer Grossbanken sind neu zur Einhaltung einer sogenannten „Leverage Ratio“<sup>3</sup> verpflichtet, womit der Kapitalbegriff um eine Dimension erweitert wird. Mittels einer Kategorisierung der Finanzinstitute in fünf Klassen<sup>4</sup> wird weiter versucht, dem Geschäftsmodell und den spezifischen Risiken der einzelnen Banken Rechnung zu tragen, was vor allem für die Schweizer Retailbanken und dabei namentlich für die Kantonalbanken wichtig ist. Der bis anhin geltende, pauschal um einen Fünftel über den regulatorischen Mindestanforderungen liegende Eigenkapitalpuffer trägt den Unterschieden zwischen den Instituten zu wenig Rechnung. Dazu kommt die durch die Auswirkungen der Finanzkrise erkannte Notwendigkeit einer antizyklischen Bildung (oder Reduktion) dieses Puffers, die es neu zu berücksichtigten gilt. Bei einem Absinken der Eigenkapitalquote eines Finanzinstituts unter eine von der FINMA definierte Eigenmittelzielgrösse behält sich diese vor, ein Verbot von Dividendenzahlungen, von Aktienrückkäufen und anderen diskretionären Vergütungen auszusprechen oder die Durchführung einer Kapitalerhöhung anzuordnen, bis die Zielgrösse wieder erreicht wird. Darüber hinaus ist die FINMA auch befugt, eine Reduktion der risikogewichteten Aktiven, den Verkauf einzelner Aktiven oder die Aufgabe von bestimmten Geschäftsbereichen bei einer Unterschreitung der notwendigen Eigenkapitalquote zu verlangen.

<sup>1</sup> Aus wissenschaftlicher Sicht existieren verschiedene Risikoauffassungen und Risikodefinitionen. Dem oben angesprochenen Downside-Risiko steht die kapitalmarkttheoretische Auffassung von Risiko gegenüber, die vereinfacht gesagt mit Volatilitäten, d.h. negativen und positiven Abweichungen von Ergebniserwartungen, operiert.

<sup>2</sup> Vgl. Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (2006), Art. 1.

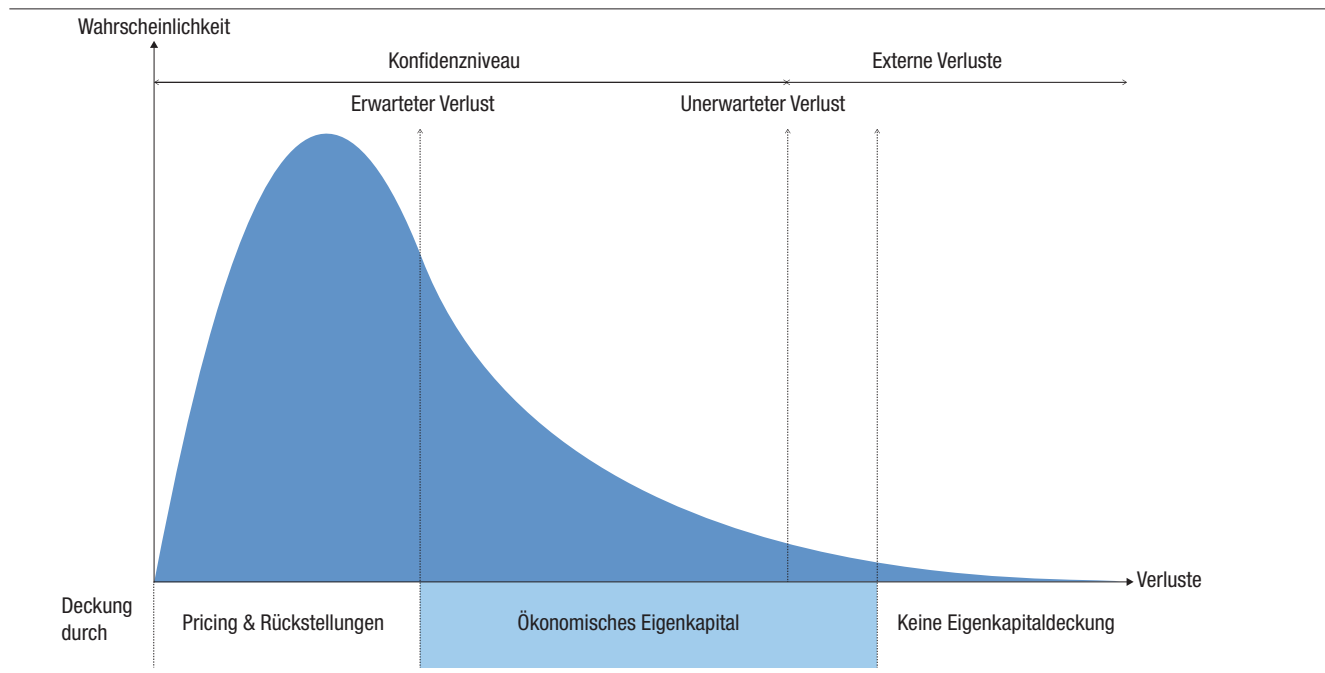
<sup>3</sup> Die Leverage Ratio schreibt einen Mindestsatz an regulatorischem Eigenkapital im Verhältnis zum Total der ungewichteten Aktiven vor.

<sup>4</sup> Als Kriterien zur Kategorisierung werden die Bilanzsumme, die verwalteten Vermögen, die privilegierten Einlagen und die erforderlichen Eigenmittel herangezogen.

(3) Das *ökonomische Eigenkapital* wird interpretiert als derjenige Verlustpuffer, der die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit einer Bank auch beim Auftreten von

grossen Verlusten sichert. Abbildung 1 zeigt die Einordnung des ökonomischen Kapitals anhand der dargestellten Verlustverteilung:

**Abbildung 1: Verlustverteilung zur Bestimmung des ökonomischen Eigenkapitals**



Quelle: IFBC.

Der zu erwartende (als mittlere Erwartung erfasste) Verlust erfordert keine Unterlegung mit Eigenmitteln, da dieser durch die eingepreiste Marge in den Kreditkonditionen und Kredit-Rückstellungen gedeckt sein muss. Der unerwartete Verlust als ausgeprägtes Downside-Risiko, der mit Hilfe eines Risikomasses – in der Praxis findet meist der Value at Risk (VaR) Anwendung – bestimmt wird, ist mit ökonomischem Eigenkapital zu unterlegen. Mittels der Angabe eines Konfidenzniveaus und einer Haltedauer wird beim VaR der maximal mögliche Verlust auf dem definierten Konfidenzniveau geschätzt. Beim Auftreten von ausserordentlichen Ereignissen kann es bei einer Bank indessen zu schweren, jenseits des Konfidenzniveaus liegenden Verlusten kommen. Diese werden anteilmässig mit Eigenmitteln unterlegt. Eine vollständige Deckung solcher Extremrisiken wäre ökonomisch nicht zu rechtfertigen, da das Bankgeschäft als unternehmerische Tätigkeit zwangsläufig stets mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist.<sup>5</sup>

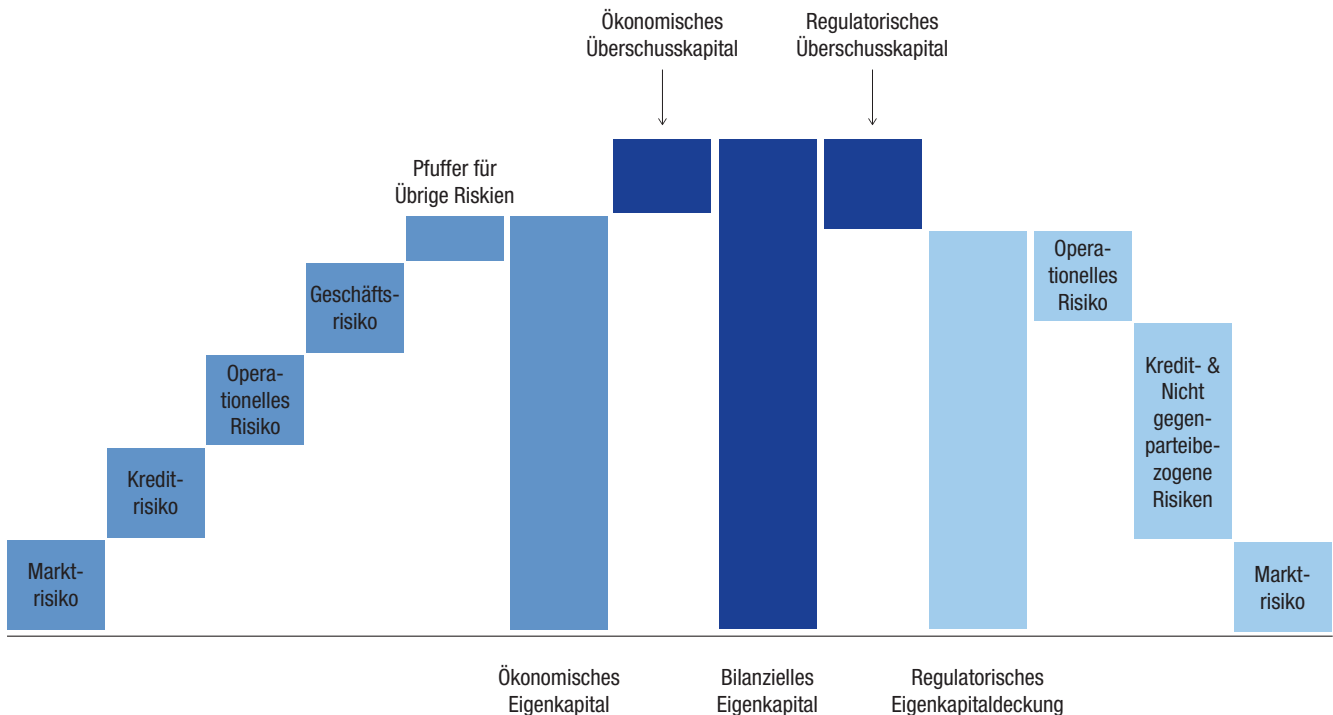
Im Prozess der Kapitalallokation stellt das ökonomische Eigenkapital die relevante Bezugsgrösse dar, da als Erweiterung zur regulatorischen Definition mit der Eigenkapitalunterlegung auch Liquiditätsrisiken, Geschäftsrisiken und dem strategischen Risiko Rechnung getragen wird. Dadurch ergibt sich eine realistischere, vorsichtigere Erfassung der Risikosituation einer Bank. Das regulatorische Kapital ist aber, wie in Abbildung 2 dargestellt, wegen der verpflichtenden gesetzlichen Vorschriften als strenge Begrenzungsfunktion ebenfalls zu berücksichtigen. Dies bedeutet, dass das ökonomische

Risikokapital jederzeit mindestens dem regulatorischen Kapital entsprechen muss.

Die Differenz zwischen dem ökonomischen Kapital und dem effektiv vorhandenen buchmässigen Eigenkapital wird als ökonomisches Überschusskapital bezeichnet. In der Praxis findet dieses meist keine Berücksichtigung im Allokationsprozess. Ein Verzinsungs- bzw. Renditeanspruch besteht indessen auch für diese Eigenkapitalanteile, da Eigenkapital nicht gratis zur Verfügung steht.

<sup>5</sup> Alternativ kann das ökonomische Kapital auch als dasjenige Kapital interpretiert werden, welches benötigt wird, um ein gewünschtes Kapitalmarkt-Rating zu erreichen. Die tolerierte Ausfallwahrscheinlichkeit einer Bank, die das zu unterstellende Konfidenzintervall zur Bestimmung des Risikokapitals impliziert, beeinflusst auch die Qualität des Ratings.

**Abbildung 2: Unterschiede bei der Bestimmung des Eigenkapitals aus ökonomischer und regulatorischer Sicht**



Quelle: IFBC.

Da auch das Überschusskapital einem Verzinsungsanspruch der Aktionäre unterliegt, hat dieses einen Einfluss auf den ökonomischen Gewinn (Economic Profit)<sup>6</sup> und die Eigenkapitalrendite. Gleichwohl besitzen die meisten Banken eine bedeutend höhere Eigenkapitaldecke als vom Regulator gefordert. Sie sind so in der Lage, grössere Verluste zu absorbieren und dem Grundsatz der Sicherheit verstärkt Rechnung zu tragen. Marktstrategisch gesehen lässt sich dadurch auch eine strategische Reserve für potentielle Akquisitionen aufbauen. Diese müsste allerdings in Form von flüssigen Mitteln verfügbar sein, da sich Transaktionen nur so rasch und ohne Desinvestitionen von Aktiven abwickeln lassen.

**2.2 Bestimmung des Gesamtbankkapitals** Bei der Bestimmung des ökonomischen Risikokapitals auf Gesamtbankenbene ist eine Bottom-Up-Betrachtungsweise, in welcher die Eigenmittel für die verschiedenen Risikoarten zum Gesamtbankkapital aggregiert werden, einem Top-Down-Ansatz vorzuziehen. Was die Berücksichtigung von Diversifikationseffekten zwischen den Risikoarten betrifft, stellt dies eine komplexe und entscheidende Anforderung dar. Abhängigkeiten zwischen Kreditrisiken und anderen Risiken sind dabei schwer zu quantifizieren. In der praktischen Umsetzung wird das aus den verschiedenen Risikoarten erforderliche Eigenkapital deshalb vereinfachend oft aufsummiert, womit für die verschiedenen Risiken eine hohe Korrelation unterstellt und tendenziell zu viel ökonomisches Eigenkapital alloziert wird.

Die Bestimmung des Kapitals für die einzelnen Risikoarten erfordert die Spezifikation eines Risikomasses und einer multivariaten Verteilung<sup>7</sup>. Der Begriff Risikomass gilt als Sammelbezeichnung für statistische Masse, mit denen es möglich ist, die Risikopositionen eines Unternehmens zu erfassen und das notwendige ökonomische Kapital zum Fortbestand der Geschäftstätigkeit zu berechnen.

Obwohl sich der Value at Risk in der Praxis als gängigstes Risikomass etabliert hat, weist er im Rahmen der Kapitalallokation gewisse, teils schwerwiegende Schwächen auf, denen entgegnet werden muss. Mit dem sogenannten Expected Shortfall, der den über dem Value at Risk liegenden mittleren Schaden des Endes einer Verteilung erfasst, liegt nun ein Mass vor, das den hohen Anforderungen der Kapitalallokation genügt und die Axiome der Translationsvarianz<sup>8</sup>, der positiven Homogenität<sup>9</sup>, der Monotonie<sup>10</sup> und der Subadditivität<sup>11</sup> erfüllt.

Zur Bestimmung einer *multivariaten Verteilung* eignen sich insbesondere sogenannte Simulationsverfahren. Mit der historischen Simulation, der Monte Carlo-Simulation sowie Stresstests stehen Verfahren zur Verfügung, die heute in den meisten Bankinstituten kombiniert zum Einsatz kommen. Aktuell sind dabei Stresstests von zentraler Bedeutung, welche die in der historischen sowie der Monte-Carlo-Simulation verwendeten Standardszenarien mit Worst-Case-Szenarien ergänzen.

<sup>6</sup> Eine Erklärung des Economic Profit-Konzeptes wird in Kapitel 3.3 gegeben.

<sup>7</sup> Eine multivariate Verteilung ist definiert als Wahrscheinlichkeitsverteilung einer mehrdimensionalen Zufallsvariable.

<sup>8</sup> Ein Verlust von X Geldeinheiten muss vollumfänglich mit Kapital hinterlegt werden.

<sup>9</sup> Ändert eine Bank ihr Risiko um einen Faktor X, so muss sich auch das Risikokapital um diesen Faktor X verändern.

<sup>10</sup> Ein Segment, das ein grösseres Verlustpotential aufweist als ein anderes Segment, muss mit mehr Kapital ausgestattet werden.

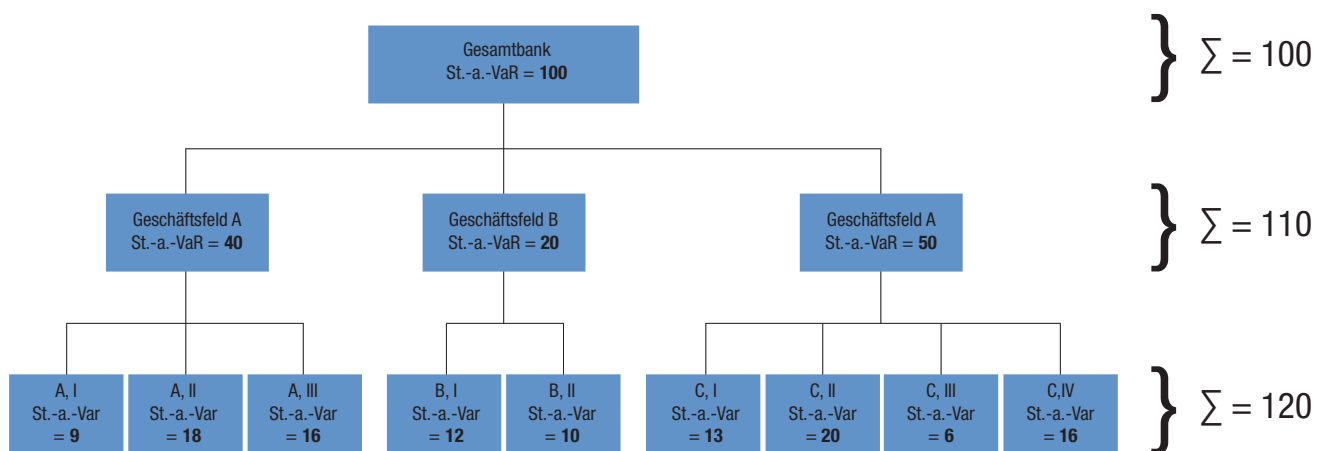
<sup>11</sup> Das Risiko zweier zusammengelegter Portfolios ist nie grösser als die Summe der Einzelrisikopositionen.

**2.3 Bestimmung der Eigenkapitalkosten** Das kalkulierte ökonomische Eigenkapital auf Gesamtbankebene als Ergebnis der Verknüpfung der Eigenkapitalanteile für die verschiedenen Risikoarten ist im Prozess der Kapitalallokation auf die verschiedenen Geschäftsbereiche zu verteilen. Die Geschäftsbereiche nehmen zur Abdeckung unerwarteter Verluste Risikokapital in Anspruch, was im Zusammenspiel mit dem Eigenkapitalkostensatz zu deren bereichsbezogenen kalkulatorischen Kapitalkosten führt. Die Bestimmung des Eigenkapitalkostensatzes basiert in der Regel auf dem Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Zur Ermittlung der Eigenkapitalkosten auf Segmentebene stellt sich die grundsätzliche Frage, ob der anzuwendende Kapitalkostensatz jeweils abhängig vom eingegangenen Risiko bereichsspezifisch zu fixieren ist oder ob ein auf Gesamtbankebene bestimmter Satz verwendet werden soll. In der Praxis lässt sich dafür keine eindeutige Verfahrensweise beobachten. Während einige Banken mittels Analogie-<sup>12</sup> oder Analyseansätzen<sup>13</sup> bereichsspezifische Eigenkapitalkostensätze ermitteln, verzichten andere darauf. Begründet wird ein Verzicht dann von Bankenseite mit dem Argument, dass auf risikoreichere Geschäftsfelder bereits mehr Risikokapital alloziert werde und deshalb für diese zugleich angehobene Eigenkapitalkostensätze zu einer überhöhten Kapitalkostenzurechnung führen würden.<sup>14</sup>

**2.4 Diversifikationseffekte** Eine Stand-alone-Allokation ist dadurch charakterisiert, dass die Geschäftsbereiche einer Bank isoliert voneinander betrachtet werden. Für jede Einheit werden mittels eines Risikomasses das bereichsspezifische Risikopotential und davon abgeleitet die ökonomischen Eigenmittel bestimmt. Addiert man dann die kalkulierten Risikokapitalbeträge der verschiedenen Bereiche auf einer sogenannten Konsolidierungsstufe<sup>15</sup>, zeigt sich, dass die Summe höher ausfällt als der Gesamtbetrag der übergeordneten Konsolidierungsebene. Dieser Effekt liegt in der Fokussierung auf die einzelnen Einheiten begründet und widerspiegelt die Vernachlässigung von Diversifikationseffekten zwischen verschiedenen Segmenten. Zudem tritt dies umso stärker auf, je differenzierter die Allokation des Risikokapitals im Bankportfolio durchgeführt wird. Am grössten wird die Differenz zwischen den additiven Eigenkapitalanteilen und dem übergeordneten Gesamtbetrag, wenn das Risikokapital bis auf die Aggregationsebene der Einzelgeschäfte alloziert wird (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Zuweisung der ökonomischen Eigenmittel auf die unteren Konsolidierungsstufen bei einer Stand-alone-Betrachtungsweise**



Quelle: IFBC.

- 12 Analogieansätze versuchen mittels der Bestimmung von Betawerten börsennotierter Finanzinstitute, Aussagen über die bereichsspezifischen Betawerte herzuleiten. Die Vergleichsbanken müssen dabei mit dem zu bewertenden Geschäftsfeld der betrachteten Bank bezüglich der risikorelevanten Merkmale vergleichbar sein.
- 13 Analyseansätze verfolgen das Ziel, die zentralen ökonomischen Bestimmungsfaktoren für das im Betawert zum Ausdruck kommende systematische Risiko zu erkennen und die divisionalen Betafaktoren auf dieser Basis synthetisch zu bestimmen.
- 14 Das auf dem Eigenkapital lastende Risiko eines Geschäftsbereichs oder des ganzen Unternehmens setzt sich aus dem Geschäftsrisiko (Business Risk) und dem finanzierungsseitigen Risiko (Financial Leverage Risk) – in multiplikativer Wirkung – zusammen. Mit einer stärkeren Eigenkapitalunterlegung kann daher ein erhöhtes Geschäftsrisiko kompensiert werden, was sich positiv (d.h. reduzierend) auf den Eigenkapitalkostensatz auswirkt.
- 15 Als Konsolidierungsstufe werden im Kontext der Kapitalallokation alle Bereiche einer Bank verstanden, die auf derselben Allokationsebene liegen.

Ein Verzicht auf den Einbezug von Diversifikationseffekten hat zwangsläufig Auswirkungen auf die für die Geschäftsbereiche ermittelten Rentabilitätszahlen. Die Erzielung der geforderten Mindestrendite entsprechend dem (höheren) allozierten Eigenkapital erfordert die Erwirtschaftung entsprechend grösserer Erträge. Dies birgt die Gefahr von Fehlbeurteilungen: Segmente, die mit Berücksichtigung ihres positiven Beitrags zum Ausgleichseffekt ihre Mindestrenditeanforderungen gerade erfüllen, werden diese bei Nicht-Berücksichtigung der Diversifikationseffekte verfehlen.

Es ist kaum möglich, den Beitrag der Diversifikationseffekte der einzelnen Konsolidierungsebenen ohne subjektive Einschätzungen zu bestimmen. Allerdings gibt es bestimmte Verfahren, mit denen sich die Diversifikationseffekte den verschiedenen Bereichen zuordnen lassen und die mit den übergeordneten Zielen der Allokationsverfahren<sup>16</sup> vereinbar sind.

Die üblichen Allokationsmethoden bringen nach der Bestimmung des Risikokapitals auf Segmentebene die auftretenden Diversifikationseffekte zwischen den Konsolidierungsebenen in Abzug. Lediglich bei der sogenannten internen Beta-Methode<sup>17</sup> sind die Standalone-Risikokapitalien der Geschäftsbereiche nicht zu ermitteln, da das Gesamtbankrisikokapital mit Hilfe eines vordefinierten Verteilschlüssels Top Down den unteren Konsolidierungsstufen zugewiesen wird. Eine Aussage, welches der Allokationsverfahren letztlich die geeignetste Methode darstellt, ist nicht möglich. Die verschiedenen Verfahren erzeugen stark differierende Steuerungssignale, die schliesslich zu Verzerrungen in der risikoadjustierten Performancemessung führen können.

### 3 Praktische Umsetzung der Kapitalallokation

**3.1 Grundsätze** Zur Allokation der Eigenkapitalkosten auf die verschiedenen Geschäftssegmente und Produkte einer Bank sind die in Abschnitt 2 konzeptionell beschriebenen Konzepte entsprechend den institutsspezifischen organisatorischen Strukturen um verschiedene Annahmen zu ergänzen.<sup>18</sup> Grundsätzlich kann eine Bank in die drei Einheiten bzw. Segmente Treasury, Kreditrisikomanagement und Marktbereiche unterteilt werden, wobei die Einheit Marktbereiche weiter zu unterteilen ist.

Das Segment Treasury ist für das Asset- und Liability-Management eines Finanzinstituts zuständig und steuert dessen Zins-, Währungs- und Liquiditätsrisiken. Im Rahmen der Kapitalallokation kommt dem Treasury eine zentrale Rolle zu. Konkret übernimmt dieses die Marktrisiken aus dem Handels- und Bankenbuch der Marktbereiche. Die Marktbereiche müssen diese Risiken somit nicht mit Eigenkapital unterlegen. Auf der Konsolidierungsebe-

ne der Produkte werden die im Treasury entstehenden Risikokosten mittels Refinanzierungskosten weiterverrechnet. Sie finden so Eingang in die Deckungsbeitragsrechnung. Obwohl das Kreditrisiko normalerweise nicht im Treasury gesteuert wird, führt die Disintermediation, das heisst die Verbriefung von Krediten und der Einsatz von Kreditderivaten, zu einer steigenden Verknüpfung von Markt- und Kreditrisiken. Deshalb ist auch den kreditrisikoinduzierenden Positionen im Treasury wie etwa einer Swap-Transaktion ökonomisches Eigenkapital zuzuweisen.

Analog dem Treasury übernimmt das Kreditrisikomanagement als eigenständige Einheit die Standardrisikokosten sowie die Berücksichtigung jener Kreditrisiken, die nicht im Treasury anzusiedeln sind. Unerwartete Verluste aus dem Kreditgeschäft sind mit Risikokapital zu unterlegen und werden auf der Konsolidierungsebene der Produkte wiederum mittels Risikokosten in die Deckungsbeitragsrechnung überführt.

Die Geschäftsrisikokosten und die operationellen Risikokosten verbleiben somit als einzige Kosten in den Marktbereichen und fliessen ebenfalls in die Deckungsbeitragsrechnung ein.

Auf Produktebene spielt die Zuweisung der Kreditrisikokosten eine entscheidende Rolle. Deren Bemessung wird oft mittels interner Rating-Systeme vorgenommen. Dabei wird jedes Geschäft nach einer sorgfältigen Analyse einer Rating-Kategorie zugeteilt, welche die Ausfallwahrscheinlichkeit widerspiegelt. Die so ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeiten bilden die Grundlage zur Berechnung der Kreditrisikokosten, welche zur Bestimmung des Eigenkapitals dienen und somit einen unerwarteten entstehenden Verlust abdecken. Alternativ besteht für gehandelte Produkte auch die Möglichkeit, zur Risikokapitalbestimmung benötigte Grössen wie beispielsweise die Ausfallwahrscheinlichkeit über externe Datenbanken zu beziehen und die für ein Geschäft anfallenden Risikokosten darauf basierend zu bestimmen. Mit der Bündelung von Produkten gleicher Art und durch Anwendung der sogenannten marginalen Kapitalallokation<sup>19</sup> besteht eine weitere Möglichkeit zur Bestimmung der Kreditrisikokosten. Dieser Ansatz ist jedoch sehr aufwendig und erfordert den Einsatz aufwendiger IT-Lösungen.

Operationelle Risikokosten werden im Gegensatz zu den Kreditrisikokosten mittels eines Verteilschlüssels meistens Top Down den Produkten zugewiesen. Oft wird auch ganz auf die Verrechnung der operationellen Risikokosten auf die Geschäftsfelder bzw. Produkte verzichtet, da es sich um Gemeinkosten handelt und diese nicht zwingend allen Konsolidierungsebenen zurechenbar sind.

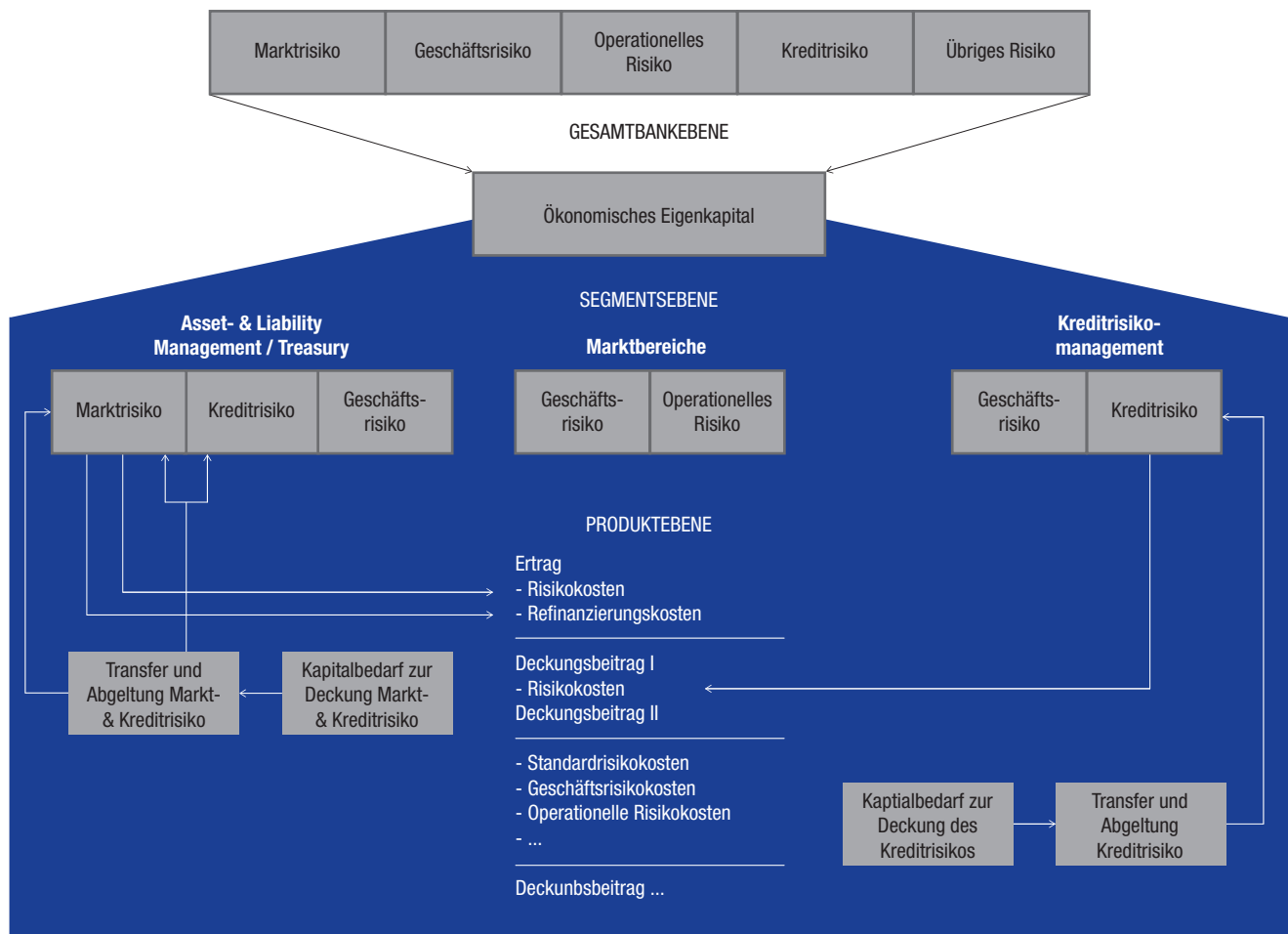
<sup>16</sup> Auf diese mathematisch komplexen Ansätze kann hier nicht weiter eingegangen werden.

<sup>17</sup> Bei dieser Methode basiert das Risikokapital eines Geschäftsbereichs auf der Festsetzung des bereichsspezifischen Betawertes, der definiert ist als die Kovarianz zwischen der Rendite des betreffenden Bereichs und der Gesamtbank im Verhältnis zur Varianz der Rendite der Gesamtbank.

<sup>18</sup> Vergleiche dazu und für die folgenden Ausführungen in diesem Kapitel Abbildung 4.

<sup>19</sup> Der Mechanismus der marginalen Kapitalallokation beruht auf der Idee, auf einen Geschäftsbereich bzw. ein Produkt genau denjenigen Kapitalbedarf zu allozieren, der auf Gesamtbankenebene durch die Ausweitung des Portfolios um diese Teileinheit verursacht wird. Durch das Weglassen eines Produktes im synthetisch gebildeten Portfolio kann somit dessen Risiko quantifiziert werden.

Abbildung 4: Praktisches Vorgehen bei der Kapitalallokation



Quelle: IFBC.

**3.2 Limitenmanagement** Im Rahmen der strategischen Banksteuerung dient die Kapitalallokation dazu, den unteren Konsolidierungsstufen ökonomisches Eigenkapital und daraus abzuleitende Risikolimiten zuzuteilen. Auf Basis dieser Risikolimiten treffen die einzelnen Risikoträger ihre Entscheidungen. Jedem Entscheidungsträger wird somit ein Handlungsrahmen zugewiesen, in welchem er autonom agieren kann. Demzufolge übernehmen die zugewiesenen ökonomischen Eigenmittel eine Art Leitplankenfunktion, mit deren Hilfe das Eingehen zu hoher Risiken vermieden und letztlich der erfolgreiche Fortbestand einer Bank gesichert werden soll.

Dabei erscheint es wichtig, den Geschäftsfeldern keine zu engen Limiten aufzuzwingen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass auf rentable Geschäfte verzichtet werden muss, obwohl noch ausreichend Risikodeckungsmasse auf Gesamtbankebene zur Verfügung steht. Werden zugeteilte Limiten verletzt, gilt es die Gründe der Überschreitungen zu eruieren, um daraus Verbesserungspotential für die Banksteuerung abzuleiten.

**3.3 Die Kapitalallokation als Bestandteil der Performancesteuerung** Eine wertorientierte Bankführung setzt das Vorhandensein geeigneter Steuerungskennzahlen voraus. Deren Verwendung ermöglicht es, den Erfolg

der Gesamtbank, eines Geschäftsfeldes oder eines Einzelgeschäftes zu messen. In diesem Zusammenhang hat sich der Fokus der Gesamtbanksteuerung in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Während in den 1970er Jahren oftmals noch das Wachstum der Bilanzsumme als Schlüssel zum Erfolg galt, etablierten sich in den 1980er Jahren bilanzielle Erfolgskennzahlen ohne Risikobezug als Grundlage von Steuerungsansätzen. Heutzutage liegt das Augenmerk der Banksteuerung auf wert- und risikoorientierten ökonomischen Grössen.

Die Wertschaffung im Sinne der Optimierung des Shareholder Value lässt sich dabei am einfachsten auf der Basis des Total Shareholder Return evaluieren. Da sich dieser aber nicht direkt innerhalb der Unternehmenssteuerung umsetzen lässt, wird in der Praxis vor allem auf das Konzept des Economic Profit<sup>20</sup> fokussiert. Vor diesem Hintergrund stellt sich für das Management die komplexe Führungsaufgabe einer effizienten Bewirtschaftung, insbesondere Allokation des Eigenkapitals der Bank. So lässt sich die Ermittlung der Wertschaffung von spezifischen Bereichen einer Bank oder ihrer Produkte nur dann durchführen, wenn neben den erwirtschafteten Erträgen auch die direkt verursachten sowie die kalkulatorischen Kosten berücksichtigt werden.

20 Im EP-Konzept müssen Banken ihre Gewinne mittelfristig so steigern, dass die Kosten für das eingesetzte Eigenkapital mindestens gedeckt sind. Der in der Finanzberichterstattung vorherrschende Blick auf die Erfolgsrechnung ist folglich um die Kapitalkosten zu ergänzen.

## 4. Fazit

Das Konzept der Kapitalallokation stellt einen wichtigen Baustein der strategischen Banksteuerung dar. Richtig gestaltet, macht es die Messung der nachhaltigen Wertschaffung der Gesamtbank und ihrer Bereiche möglich.

Die Abgrenzung des ökonomischen Eigenkapitals gegenüber dem bilanziellen und regulatorischen Kapital ist zentrales Element im Prozess der Kapitalallokation. Nur durch die Erfassung aller wesentlichen Risikoarten, wie dies bei der Festsetzung des ökonomischen Kapitals geschieht, lässt sich das durch die Geschäftstätigkeit einer Bank auftretende Risiko adäquat erfassen.

Zur Ermittlung des ökonomischen Kapitals auf Gesamtbankstufe bieten sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Modellierung der Risiken, der verwendeten Risikomasse und der Aggregation zum Gesamtbankrisikokapital an. Besondere Probleme kann die Messung der operationellen Risiken stellen, was in einer vielerorts fehlenden oder unzureichenden Datenbasis begründet liegt. Als Risikomasse hat sich in der Praxis der VaR durchgesetzt. Dieser verdichtet die Risiken einer Bank zu einer aggregierten Kennzahl, weist aus methodischer und theoretischer Sicht jedoch gewichtige Nachteile auf. Die Verwendung des Expected Shortfall, der zusätzlich den über dem VaR liegenden mittleren Schaden des Endes einer Verteilung erfasst, ermöglicht eine erweiterte und damit korrektere Erfassung der Risikosituation einer Bank. Bei der Verknüpfung des Kapitals für die einzelnen Risikoarten zum Gesamtbankrisikokapital werden in der Praxis die einzelnen Kapitalanteile meist addiert. Dadurch wird für die einzelnen Risikoarten unterstellt, dass sie unabhängig voneinander sind und perfekt korrelieren, was ökonomisch gesehen zu einer zu hohen Eigenkapitalausstattung führt.

Bei der Allokation des Gesamtrisikokapitals auf die unteren Konsolidierungsebenen beeinflusst die Wahl der Allokationsmethode die Zurechenbarkeit von Diversifikationseffekten zwischen den Segmenten auf gleicher Stufe. Letztere sind dabei zwingend zu berücksichtigen, da Diversifikationseffekte vernachlässigende Rentabilitätskennzahlen auf Segmentebene verzerrt werden und an Aussagekraft verlieren.

Die Kapitalallokation als wichtiger Bestandteil der Gesamtbanksteuerung wird auch in Zukunft entscheidend für den Erfolg einer Bank sein. So werden beispielsweise kleinere Banken aufgrund sinkender Margen im Zinsdifferenzgeschäft gezwungen sein, ihr Eigenkapital prioritär in jenen Geschäftsbereichen einzusetzen, welche die höchste Wertschaffung versprechen.



## IFBC

IFBC ist eine Beratungsgesellschaft mit Tätigkeitsschwerpunkt im Gebiet der finanziellen Unternehmensführung. IFBC bietet Unternehmen verschiedener Branchen Dienstleistungen in den Bereichen «Corporate Finance & Financial Advisory», «Finanzielle, wertorientierte Führung», «IFRS-Advisory» sowie «Banking Services» an.

Die wertorientierte Bankführung bildet eine wesentliche Voraussetzung zur Erfolgssicherung und zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Unser integrierter Führungsansatz fokussiert dabei auf alle Ebenen der Wertschaffung (strategische Positionierung, wertorientierte Bank- und Geschäftsbereichssteuerung sowie Umsetzung und Etablierung). Gerne unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des Führungsansatzes, in welchem das Konzept der Kapitalallokation ein wichtiger Bestandteil darstellt.

Weitere Informationen zu IFBC finden Sie auf [www.ifbc.ch](http://www.ifbc.ch).

## Kontakt

Thomas Vettiger, Partner  
+41 (0)43 255 14 55  
[thomas.vettiger@ifbc.ch](mailto:thomas.vettiger@ifbc.ch)

Christian Hirzel, Partner  
+41 (0)43 255 14 55  
[christian.hirzel@ifbc.ch](mailto:christian.hirzel@ifbc.ch)

**IFBC**

CREATING ENTERPRISE VALUE