

## Kapitalplanung als zentrales Element einer nachhaltigen Kapital- und Risikosteuerung

Die aktuellen Vorschriften des Basel III Regelwerkes zur Eigenmittelausstattung haben die ohnehin knappe Ressource Eigenkapital noch stärker in den Mittelpunkt der Gesamtbanksteuerung rücken lassen. Die in den letzten Jahren von den großen europäischen Instituten vorgenommenen Berechnungen zur Erfüllung der neuen Vorschriften zur Eigenmittelausstattung haben den Kapitalmangel bei vielen Instituten offensichtlich gemacht und das Ergreifen von unterschiedlichen Maßnahmen zur Kapitalstärkung ausgelöst.

### Point of View Markt

Neben den bereits erwähnten Vorschriften zur Eigenmittelausstattung haben weitere regulatorischen Anforderungen, wie z.B. die Anforderungen an die Liquidität, LCR- & NSFR-Kennzahlen, sowie der geforderte Einführung vom Leverage Ratio einen Einfluss auf die Bilanzstruktur und damit auch auf das Kapital. Das Konsultationspapier der BCBS zum capital floor wird die regulatorischen Anforderungen an das Kapital gemäß dem aktuellen Diskussionsstand nach dem Inkrafttreten nochmals verschärfen.

Außer den genannten europäischen, aufsichtsrechtlichen Anforderungen stellt das Kapital auch im Rahmen der Ermittlung der Risikotragfähigkeit gemäß den deutschen MaRisk die zentrale Steuerungsgröße dar.

Während die Anforderungen an die Höhe sowie die Qualität des Kapitalbedarfs steigen, bleibt die Palette der Kapitalbeschaffungsmaßnahmen, die einem Institut zur Verfügung stehen, im Allgemeinen äußerst begrenzt. Die Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme werden für einige Institute aufgrund ihrer Größe, der Marktposition, der Rechtsform und dem Geschäftsmodell weiter eingeschränkt.

So bleibt z.B. eine Kapitalerhöhung durch Aktienemission dem Genossenschaftssektor verwehrt, obwohl dieser für den größten Teil des Finanzierungsgeschäftes in Deutschland sorgt. Weiterhin wird jede Kapitalbeschaffungsmaßnahme mit einem negativen Effekt bei der einen oder anderen Stakeholdergruppe verbunden. Die folgende Übersicht zeigt mögliche Kapitalbeschaffungsmaßnahmen und die zu erwarteten Reaktionen der einzelnen Adressaten auf.

Stakeholders	Kapitalerhöhung durch Emission (börsennotiert)	Kapitalerhöhung durch Dividendenpolitik	Anpassung der Kreditzinsen	Risikooptimierende Anpassung der Geschäftsportfolien (Bilanzkürzung)
Investoren	NEGATIV	NEGATIV	EHER NEGATIV	POSITIV
Kunden	NEUTRAL	NEUTRAL	NEGATIV	NEGATIV
Institute	NEUTRAL	POSITIV	POSITIV	NEUTRAL

Abbildung 1: Reaktionen der Stakeholder auf einzelne Kapitalbeschaffungsmaßnahmen

Es ist auch davon auszugehen, dass einige der aufgezählten Maßnahmen mit direkten oder indirekten Auswirkungen auf die Ertragslage und somit auf die Liquiditäts- und Finanzlage der Institute verbunden sind.

### Point of View Kunde

Eine konsistente Kapitalsteuerung gewinnt immer mehr an Relevanz. Dabei scheitert die Einführung einer einheitlichen Steuerung des Kapitals oft schon an der Vielzahl der Kapitaldefinitionen in einer Bank, wobei auch die Zusammensetzung des Kapitals je nach Steuerungssicht unterschiedlich ist:

	Ökonomisches Kapital	Buchkapital	Regulatorisches Kapital
Normenlehre	Risikodeckungspotential (RDP)	Eigenkapital	Eigenmittel
GRS-Erhörung	Ertrags- und Risikosteuerung, Kapitalallokation, RORAC,...	Offenlegung / Rechnungslegung	Aufsichtsrecht
Quellen	ICAAP / interne Steuerungskennzahlen	IFRS / HGB / Steuerrecht	CRR1 / SolvV / KWG / MaRisk

Abbildung 2: Kapitaldefinition gemäß Steuerungssichten

Aus Sicht von RFC ist eine langfristige Kapitalplanung und -steuerung eine unverzichtbare Voraussetzung für eine effektive Gesamtbanksteuerung. Die Kapitalplanung muss die Vorgaben vom strategischen Management berücksichtigen und eine Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und dem Risikomanagement bilden.

Als Fazit lässt sich folgendes festhalten:

- Kapitalbedarf steigt aufgrund der höheren Regulierung
- Alle Kapitalbeschaffungsmaßnahmen führen zu unerwünschten Nebeneffekten
- Unterschiedliche Kapitaldefinitionen erschweren eine einheitliche Kapitalsteuerung
- Kapital ist ein zentrales Steuerungselement bei Banken
- Aufgrund der Bedeutung des Kapitals für die Überlebensfähigkeit des Instituts wird die Kapitalsteuerung stärker vom Gesetzgeber reguliert

### Point of View Lösung

RFC bietet Ihren Kunden einen Ansatz zur Implementierung einer institutsweiten Kapitalplanung auf Basis der strategischen Geschäftsplanung und unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Restriktionen. Ein Kapitalplanungsprozess wird als ein mehrstufiges Vorgehen unter Einbezug der wesentlichen externen und internen Einflussvariablen verstanden:



Abbildung 3: Kapitalplanungsprozess von RFC

Auf der Grundlage der aktuellen Kapitalausstattung wird eine Plankapitalstruktur (Berücksichtigung geplanter Kapitalzuführungen) sowie eine Risikokapitalstruktur (Einbeziehung der

Stressszenarien) ermittelt. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs erfolgt auf Basis der Risikotragfähigkeitsrechnung, wobei hier insbesondere mögliche geplante Änderungen des Geschäftsmodells und der Strategie einzubeziehen sind. Für die Schließung der ermittelten Kapitalücke sind geeignete Maßnahmen sowie die Umsetzungszeiträume zu definieren. Die regulatorischen Anforderungen sind im Rahmen des Kapitalplanungsprozesses als Mindestanforderungen zu betrachten.

Die Implementierung einer langfristigen Kapitalplanung erfolgt in 4 Projektstufen, die eine Operationalisierung der strategischen Vorgaben an die Kapitalplanung in methodischer, technischer und prozessualer Hinsicht sicherstellen und sowohl eine IT-Umsetzung als auch die Prozessdefinition umfassen:

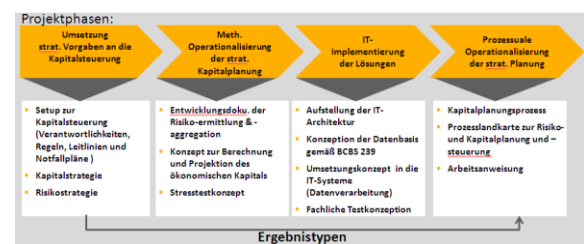


Abbildung 4: Projektvorgehen von RFC

### Point of View Mehrwert

Die folgenden Mehrwerte bietet der Ansatz von RFC zur Kapitalplanung:

- Herstellung der Überleitungsfähigkeit zwischen unterschiedlichen Kapitalsichten
- Berücksichtigung der Stressszenarien
- Einbeziehung der Unternehmensstrategie in die Kapitalplanung
- Ableitung des künftigen Kapitalbedarfs auf Basis der Risikokennzahlen
- Fachliche Konzeption der Vorgaben für die IT-Umsetzung und die Definition der Prozesse

### Ihr Ansprechpartner

**Volker Oostendorp**  
 Partner  
 Tel: +49 151 42240774  
 Mail: volker.oostendorp@rfc-professionals.com