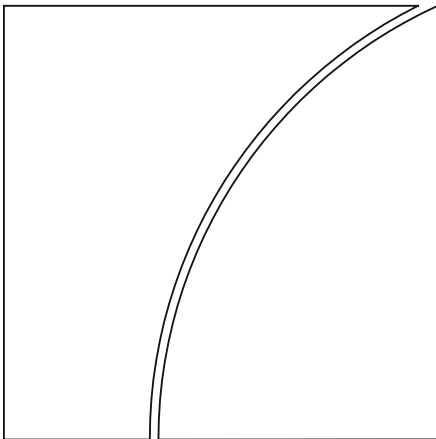


Basler Ausschuss für Bankenaufsicht



Grundlagen für ein solides Verfahren zur Kapitalplanung

Solide Praktiken

Januar 2014



BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGS AUSGLEICH

Dieses Papier wurde in englischer Sprache erstellt. In Zweifelsfällen wird auf die englische Fassung verwiesen.

Diese Publikation ist auf der BIZ-Website verfügbar (www.bis.org).

© *Bank für Internationalen Zahlungsausgleich 2014. Alle Rechte vorbehalten. Kurze Auszüge dürfen – mit Quellenangabe – wiedergegeben oder übersetzt werden.*

ISBN 92-9131-304-1 (Druckversion)

ISBN 92-9197-304-1 (Online)

Inhalt

1. Hintergrund.....	1
2. Ziel.....	1
3. Grundlegende Elemente.....	2
a) Interne Kontrolle und Governance.....	3
b) Kapitalstrategie und Risikoerfassung.....	4
c) Zukunftsorientierte Einschätzung.....	6
d) Managementmassnahmen zum Kapitalerhalt.....	7
4. Zusammenfassung.....	8

1. Hintergrund

Eine wichtige Lehre aus der Finanzkrise war, dass Bankinstitute („Banken“) ihre Kapitalplanungsverfahren stärken müssen. Einige der beobachteten Schwächen waren darauf zurückzuführen, dass die Kapitalplanungsverfahren von Banken nicht umfassend genug, nicht ausreichend zukunftsorientiert oder nicht angemessen formalisiert waren. Dies erklärt, warum so manche Geschäftsleitung die Risiken unterschätzte, die sich aus der Geschäftsstrategie ihrer jeweiligen Bank ergaben, was wiederum zu falschen Einschätzungen des Kapitalbedarfs führte.

Das Fehlen umfassender Informationen führte dazu, dass einige Banken ihre Dividendenzahlungen und den Rückkauf von Stammaktien fortsetzten, obwohl das Kapital besser einbehalten worden wäre, um die Bank vor potenziellen Verlusten zu schützen. Auch gaben einige Banken in grossem Umfang Kapitalinstrumente heraus – wie z.B. hybride Schuldinstrumente –, die sich letzten Endes für die Verlustabsorption als ungeeignet herausstellten. Insgesamt wurden bei vielen Entscheidungen über die Höhe und die Zusammensetzung des regulatorischen Eigenkapitals nicht die potenziellen Auswirkungen eines sich ändernden Wirtschaftsumfelds berücksichtigt.

Während und nach der Finanzkrise führte der öffentliche Sektor in manchen Ländern Ad-hoc-Stresstests durch, um die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung von Banken in seinem Finanzsystem zu beurteilen. Aufgrund der dringenden Notwendigkeit festzustellen, ob die Banken angemessen kapitalisiert waren, wurde es in den ersten Runden dieser offiziellen Stresstests häufig unterlassen, die Verfahren zu beurteilen, die die Banken selbst einsetzten, um ihren potenziellen Kapitalbedarf zu berechnen und sowie Herkunft und Verwendung ihrer Eigenmittel zu steuern. Inzwischen haben die Aufsichtsinstanzen damit begonnen, ihre Erwartungen an eine solide Kapitalplanung zu definieren. Grundsätzlich sollte ein solides Planungsverfahren es der Geschäftsleitung einer Bank ermöglichen, eine fundierte Aussage über die angemessene Höhe und Zusammensetzung des Kapitals zu machen, das notwendig ist, um die Geschäftsstrategien einer Bank unter verschiedenen möglichen Szenarien und Entwicklungen hinweg zu stützen.

2. Ziel

Um herauszufinden, wie sich die Kapitalplanungsverfahren von Banken unterschiedlicher Grösse, mit unterschiedlichen Risikoprofilen und unterschiedlichen Geschäftsmodellen entwickelt haben, hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht¹ („Basler Ausschuss“ oder „Ausschuss“) eine Studie durchgeführt. Diese basierte auf informellen Datenerhebungen² und einem Vergleich vorhandener Kenntnisse und Praktiken von Aufsichtsinstanzen. Der Basler Ausschuss betont seit Langem die Notwendigkeit robuster

¹ Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht dient als Forum für die regelmässige Zusammenarbeit in Fragen der Bankenaufsicht. Er bemüht sich um eine stärkere Verbreitung und Verbesserung der Aufsichts- und Risikomanagementpraxis weltweit. Die Mitgliedsländer des Basler Ausschusses sind Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, die SVR Hongkong, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Korea, Luxemburg, Mexiko, die Niederlande, Russland, Saudi-Arabien, Schweden, die Schweiz, Singapur, Spanien, Südafrika, die Türkei, die USA und das Vereinigte Königreich. Beobachterstatus beim Basler Ausschuss haben die Europäische Bankenaufsichtsbehörde, die Europäische Zentralbank, die Europäische Kommission, das Institut für Finanzstabilität und der Internationale Währungsfonds.

² Gegenstand der informellen Datenerhebungen waren die Kapitalplanungsverfahren von Banken aus 15 Mitgliedsländern mit Niederlassungen in Afrika, auf dem amerikanischen Kontinent, in Europa und dem Nahen Osten. Die meisten dieser Banken bieten Bankdienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden an. Einige der grösseren Banken sind unter anderem auch am Kapitalmarkt und in der Vermögensverwaltung tätig.

interner Kontroll-, Führungs- und Risikomanagement-Verfahren in Banken, und die Durchführung dieser Studie entspricht dieser Position. Sie steht auch im Einklang mit den Erwartungen der Aufsichtsinstanzen gemäss dem vom Ausschuss im Juli 2009 veröffentlichten Dokument „*Enhancements to the Basel II framework*“³. In diesem Dokument aus dem Jahr 2009 wurde auf die Bedeutung einer wirksamen Kapitalplanung und einer längerfristigen Kapitalerhaltung hingewiesen.

Dieses Papier enthält keine neuen Empfehlungen zur Kapitalplanung. Es präsentiert vielmehr eine Reihe solider Praktiken, die bei einigen Banken beobachtet wurden und die zu einer grundsätzlichen Verbesserung der Kapitalplanungsverfahren von Banken eingesetzt werden könnten, die zur Umsetzung von Basel III verpflichtet sind. Die Beschreibung eines Idealzustands ist nicht beabsichtigt, da sich die Praktiken und Prozesse der Banken fortlaufend verbessern und weiterentwickeln dürften. Genauso wenig zielt das Papier darauf ab, einen „One-size-fits-all“-Ansatz zur Kapitalplanung aufzuzeigen. Banken müssen individuelle Lösungen finden, die ihren jeweiligen Umständen gerecht werden.

3. Grundlegende Elemente

Im restlichen Teil dieses Papiers werden vier grundlegende Elemente eines soliden Kapitalplanungsverfahrens vorgestellt:

- a) Interne Kontrolle und Governance
- b) Kapitalstrategie und Risikoerfassung
- c) Zukunftsorientierte Einschätzung
- d) Managementmassnahmen zum Kapitalerhalt

In Abschnitt a) wird auf die Bedeutung eines formalisierten Kapitalplanungsverfahrens mithilfe einer wirksamen Governance-Struktur hingewiesen. Abschnitt b) befasst sich mit der Frage, welche Rolle eine Kapitalstrategie bei der Festlegung von Richtlinien spielt, auf die sich die Geschäftsleitung bei ihren Entscheidungen zum Kapitaleinsatz bzw. Kapitalerhalt stützt. Darüber hinaus wird in diesem Abschnitt nochmals die Wichtigkeit einer ausreichenden Risikoerfassung hervorgehoben. In Abschnitt c) wird auf die Vorteile hingewiesen, die sich daraus ergeben, dass im Kapitalplanungsprozess einer Bank zukunftsorientierte Messgrössen zur Einschätzung des potenziellen Kapitalbedarfs berücksichtigt werden. In Abschnitt d) schliesslich wird aufgezeigt, warum es eines formellen Managementprozesses bedarf, der es möglich macht, Massnahmen zum Kapitalerhalt zu erwägen und zu priorisieren.

Wie nachfolgend erörtert, gehört zu einer soliden Praxis in der Regel, dass bei der Kapitalplanung konservative Annahmen hinsichtlich der Plausibilität von Kapitalmassnahmen in einer Stresssituation getroffen werden. Ein gewisses Mass an Skepsis darüber, ob die Geschäftsleitung in der Lage wäre, diese Kapitalmassnahmen durchzuführen, wenn die Bank durch eine Krise in Schwierigkeiten gerät, gehört ebenfalls dazu. Im besten Fall enthält ein Kapitalplan eindeutige Empfehlungen für die Entscheidungsträger, welche Kapitalmassnahmen sie realistischerweise auf Konzern- oder Geschäftsbereichsebene in Erwägung ziehen könnten.

³ www.bis.org/publ/bcbs157.htm

a) Interne Kontrolle und Governance

Die Art und Weise, wie Banken ihre Kapitalplanungsverfahren strukturieren, variiert stark. In manchen Banken werden die verschiedenen Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Kapitalplanung Funktionsbereichen zugewiesen. So können z.B. Experten, die einer Geschäftseinheit unterstellt sind, für die Festlegung von Kapitalzielen und die Steuerung der Geschäfte dieser Einheit verantwortlich sein. Durch die Aggregation dieser Schätzungen entsteht eine unternehmensweite Darstellung der Kapitalanforderungen. Bei anderen Banken kommt ein stärker zentralisiertes Modell zum Einsatz, bei dem eine zentrale Gruppe Annahmen formuliert, die unternehmensweit anzuwenden sind. Diese Gruppe ist berechtigt und dafür verantwortlich, die von den einzelnen Bereichen der Bank abgegebenen Schätzungen zu prüfen und zu hinterfragen. Unabhängig davon, wie das Kapitalplanungsverfahren einer Bank gestaltet ist, sollte die Bank eine solide Praxis einer intern konsistenten und einheitlichen Darstellung des aktuellen und zukünftigen Kapitalbedarfs anstreben.

Es ist wichtig, dass ein Kapitalplanungsverfahren den Input verschiedener Experten aus der ganzen Bank widerspiegelt, beispielsweise von Mitarbeitenden von Geschäftsabteilungen, Risikomanagement, Finanzwesen und Treasury. Die Verfahren zur Kapitalplanung, zur Budgetplanung und zur strategischen Planung in einer Bank sollten eng miteinander verzahnt sein. Gemeinsam können die Experten eine Darstellung der aktuellen Strategie der Bank, der mit dieser Strategie verbundenen Risiken und eine Einschätzung darüber liefern, inwieweit diese Risiken gemessen an internen und regulatorischen Standards einen Kapitalbedarf verursachen. Ansonsten laufen Banken unter Umständen Gefahr, Kapitalpläne zu erstellen, die nicht die Strategie der einzelnen Geschäftsbereiche widerspiegeln, oder die in ihrem Umfang unvollständig sind. Die Folge wären übertrieben optimistische Kapitalziele auf Ebene des Konzerns.

Banken mit einem soliden Kapitalplanungsverfahren verfügen über einen formellen Prozess, der auf Situationen hinweist, in denen konkurrierende Annahmen getroffen werden. Tauchen in diesem Zusammenhang Diskrepanzen bei der strategischen Planung und der Kapitalallokation für die gesamte Bank auf, werden diese der obersten Geschäftsleitungsebene zwecks Diskussion und Genehmigung gemeldet. Ein konkretes Beispiel könnte unter anderem die Frage sein, ob hingenommen werden kann, dass eine Geschäftseinheit von einem starken Zuwachs der Darlehenssalden ausgeht, während eine andere Geschäftseinheit vielleicht einen starken Rückgang dieser Salden prognostiziert.

Eine solide Praxis, die bei einer Reihe von Banken beobachtet wurde, sieht vor, die Kapitalpläne und die ihnen zugrundeliegenden Verfahren und Modelle einer regelmässigen unabhängigen Prüfung zu unterziehen. Diese Kontrollschleife ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Verfahren robust sind, konsistent angewandt werden und für das Geschäftsmodell und Risikoprofil der Bank nach wie vor relevant sind.

In der Regel sind sowohl die Geschäftsleitung als auch das oberste Verwaltungsorgan⁴ in das Kapitalplanungsverfahren eingebunden.⁵ Eine solide Praxis sieht üblicherweise einen Managementausschuss oder ein ähnliches Gremium vor, das unter der Ägide des obersten Verwaltungsorgans tätig ist und die mit der Kapitalplanung verbundenen Massnahmen leitet und kontrolliert. In der Regel definiert das oberste Verwaltungsorgan die Grundsätze, die dem Kapitalplanungsverfahren zugrunde liegen. Diese Grundsätze können unter anderem die zukunftsgerichtete Strategie für die Bank, eine

⁴ Hier wird beispielhaft Bezug genommen auf eine Führungsstruktur, die eine Geschäftsleitung und ein oberstes Verwaltungsorgan umfasst. Dies bedeutet nicht, dass der Basler Ausschuss für eine bestimmte Führungsstruktur plädiert, da je nach Land unterschiedliche regulatorische und gesetzliche Anforderungen gelten.

⁵ Diese beobachtete Praxis entspricht den *Principles for enhancing corporate governance* (2010) des Basler Ausschusses: www.bis.org/publ/bcbs176.pdf

Aussage zur Risikobereitschaft und eine Prognose bezüglich eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Reinvestition von Gewinnen in das Geschäft der Bank und der Ausschüttung von Dividenden an die Aktionäre enthalten.

Banken, die ihr Kapitalplanungsverfahren einer strengeren Governance unterwerfen, verlangen vom obersten Verwaltungsorgan bzw. einem oder mehreren seiner Ausschüsse, die Kapitalpläne mindestens einmal pro Jahr zu prüfen und zu genehmigen. Die gleichen Gremien müssen überdies die Ergebnisse des Kapitalplanungsprozesses prüfen, wenn sie die Geschäftsentwicklungen und -strategien beurteilen. Die in einem Kapitalplan enthaltene Analyse dient der Geschäftsleitung als Entscheidungshilfe für angedachte Kapitalmassnahmen. Diese beinhalten z.B. die Frage, ob Dividendenzahlungen auf Stammkapital oder ein Rückkauf von Stammaktien und/oder die Ausgabe regulatorischer Kapitalinstrumente zu bestätigen oder zu ändern sind. In Fällen, in denen diese Entscheidung an einen oder mehrere Ausschüsse des obersten Verwaltungsorgans delegiert wurde, fällt die Genehmigung des Kapitalplans üblicherweise in den Verantwortungsbereich des Risikoausschusses.

b) Kapitalstrategie und Risikoerfassung

Eine Überprüfung der gängigen Praxis zeigt, dass es offene Fragen gibt, wenn es um den Zweck einer Kapitalstrategie und ihre Rolle im Kapitalplanungsverfahren geht. Genau in diesem Zusammenhang hat der Basler Ausschuss die grössten Diskrepanzen in der Praxis festgestellt. Eine Kapitalstrategie ist ein schriftliches Dokument, das von der Geschäftsleitung einer Bank beschlossen wird. Sie legt die Grundsätze fest, auf die die Geschäftsleitung ihre Entscheidungen stützt, wenn es um den Einsatz des Kapitals der Bank geht.

Die unter den beobachteten Banken gängigste Praxis ist, dass die Geschäftsleitung gegenüber dem obersten Verwaltungsorgan dafür verantwortlich ist, nachzuweisen, dass die Bank durch die Einhaltung der Kapitalstrategie jederzeit Zugang zu Finanzmitteln hat, ihren Verpflichtungen gegenüber Gläubigern und anderen Kontrahenten nachkommen kann und vor, während und nach einem Stressszenario weiterhin als Kreditintermediär auftreten kann. Implizit bedeutet dies, dass eine solide Kapitalstrategie die einzelnen Strategien aufzeigt, die die Geschäftsleitung anwenden kann, um erwartete und unerwartete Kapitalengpässe zu beheben.

In der Regel verweist eine Kapitalstrategie auf eine Reihe von kapital- und ergebnisbezogenen Messgrössen, die die Geschäftsleitung als Massstab verwendet, um den Zustand der Bank zu überwachen. Regulatorische Kapitalmessgrössen spielen in den Kapitalstrategien der Banken eine herausragende Rolle. Unter den wichtigsten Messgrössen steht die harte Kernkapitalquote im Fokus der Banken, und sie konzentrieren sich darauf sicherzustellen, dass ausreichend Kapital einbehalten wird, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden, wie z.B. der zusätzlichen Eigenkapitalanforderung für global systemrelevante Banken (G-SIB). Nicht regulatorisch bedingte Messgrössen beziehen sich in der Regel auf Renditen. Zu den geläufigeren Renditekennzahlen, die von Banken eingesetzt werden, gehören die Eigenkapitalrendite (ROE), die Rendite auf risikoadjustiertes Kapital (RORAC) und die risikoadjustierte Rendite auf Kapital (RAROC).

Mehrere Banken bezeichnen den Einsatz von ökonomischem Kapital als ein zusätzliches Bewertungskriterium für den Zustand einer Bank. Dies ist ein Beispiel, wie Geschäftsleitungen, die solide Kapitalplanungspraktiken anwenden, versuchen, ihre Eigenkapitalausstattung aus unterschiedlichen Perspektiven einzuschätzen. Eine Bank, die diese Praxis anwendet, aggregiert ihren Bedarf an ökonomischem Kapital unter Berücksichtigung der Vorteile der Risikodiversifikation sowie des Kapitalpuffers für Modellrisiken, der Zyklichkeit oder anderer Faktoren und vergleicht diesen mit den verfügbaren finanziellen Mitteln.

Auch wenn eine Bank sorgfältig eine Vielzahl an möglichen negativen Folgen definiert, können die tatsächlichen Ereignisse noch schlimmer ausfallen. Herausragende Kapitalstrategien waren solche mit Mindestanforderungen, die von leitenden Mitarbeitern überwacht werden, um sicherzustellen, dass die

Bank solide bleibt. Ein Grossteil der Banken identifiziert für jede in der Kapitalstrategie enthaltene Messgrösse sogenannte Trigger und Limits. Bei der Definition von Mindestanforderungen werden die Überlegungen vieler Interessengruppen berücksichtigt, einschliesslich jener von Marktteilnehmern, Aktionären, Ratingagenturen und Aufsichtsinstanzen.

Wichtig ist, dass vorhandene Überwachungsstrukturen von einem eindeutigen und transparenten formellen Meldeverfahren ergänzt werden. Dieses findet Anwendung, wenn ein Trigger oder ein Limit fast berührt und/oder überschritten wird, und markiert den Zeitpunkt, wenn eine zeitnahe Entscheidung getroffen werden muss. Einige Banken haben ein Verfahren beschrieben, bei dem der Umfang an Kontrollen und/oder Massnahmen zunimmt, wenn eine Annäherung an Schwellenwerte stattfindet.

Ein wichtiger Input-Wert in einer Kapitalstrategie ist eine Aussage zur Risikotoleranz seitens der Geschäftsleitung und des obersten Verwaltungsorgans. Die Erklärung zur Risikotoleranz wird vom obersten Verwaltungsorgan genehmigt und jedes Jahr neu überprüft. Sie liefert Informationen über die Geschäftsstrategie und das Kapitalmanagement der Bank, nicht zuletzt durch die Festlegung von Renditezielen, Risikolimits und vergütungsbezogenen Anreizstrukturen auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene.

Ob die Kapitalplanung einer Bank glaubwürdig ist, kann grundsätzlich angezweifelt werden, falls wesentliche Risiken, von denen einige unter Umständen schwer zu quantifizieren sind, nicht angemessen in dem Verfahren berücksichtigt werden. Risiken, die in den Mindestkapitalanforderungen oder Säule 1 von Basel II/III beschrieben sind, werden von Banken routinemässig quantifiziert und mit Eigenkapital unterlegt. Diese Risiken umfassen Kredit-, Kontrahenten-, Markt- und operationelle Risiken. Die Banken mit einer besseren Praxis verfügen über ein umfassendes Verfahren, mit dem sie regelmässig und systematisch ihre Methoden zur Quantifizierung und Messung von Risiken überwachen und die Grenzen dieser Methoden erkennen können.⁶ Banken bemühen sich ausserdem, in ihren Kapitalplänen Risiken zu erfassen, für die es keine regulatorische Kapitalbehandlung gibt, wie z.B. Positionen, die zu Risikokonzentrationen gegenüber einer Art von Kontrahent oder Branche führen können oder die mit Reputationsrisiken und strategischen Risiken behaftet sind. Wichtig ist auch, dass die Kapitalüberwachung nicht losgelöst von der Liquiditätsüberwachung stattfindet: eine Erkenntnis, die in der Vergangenheit von Banken bei der Beurteilung ihrer Eigenkapitalausstattung zu wenig berücksichtigt wurde.

Bei Risiken, die schwieriger zu quantifizieren sind, werden sorgfältig geprüfte Annahmen, die im Rahmen der Risikoschätzung getroffen wurden, von der Geschäftsleitung gründlich erörtert und beleuchtet. So soll sichergestellt werden, dass die Gefahr, dass diese Risiken negative Auswirkungen auf eine Bank haben, nicht unterschätzt wird. In diese Kategorie fallen können beispielsweise Risiken, die sich aus der Anwendung eines Modells ergeben, das nicht in der Lage ist, die in einem komplexen Portfolio eingebetteten Risiken zu erfassen. Oder aber Risiken im Zusammenhang mit einem beschränkten Datenangebot und/oder mit unzulänglichen Quantifizierungsmethoden.

Einige Banken haben formelle Verfahren entwickelt, um das Ausmass von Lücken im Risikomanagement zu bestimmen und angemessene Korrekturmassnahmen zu ergreifen, aber auch, um die fraglichen Risiken zu überwachen und zu begrenzen und um regulatorisches Kapital zu halten, das gegebenenfalls als Puffer dient, um diese Risiken aufzufangen. Dem Basler Ausschuss ist bewusst, dass es eine Vielzahl von Methoden gibt, mit denen diese Risiken angegangen werden könnten. Eine solide Praxis besteht darin, die Massnahmen zur Identifizierung und Milderung von Risiken zusammen mit

⁶ Siehe *Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Berichterstattung* (2013) des Basler Ausschusses: http://www.bis.org/publ/bcbs239_de.pdf

einer Einschätzung der Grenzen dieser Massnahmen in das Kapitalplanungsverfahren zu integrieren. Andernfalls könnten sich die Geschäftsleitung und das oberste Verwaltungsorgan hinsichtlich der Kapitalisierung ihrer Bank in falscher Sicherheit wiegen.

c) Zukunftsorientierte Einschätzung

Stresstests oder Szenarioanalysen sind ein weiteres zentrales Element eines soliden Kapitalplanungsverfahrens. Sie werden häufig eingesetzt, wenn es darum geht, eine zukunftsorientierte Einschätzung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung einer Bank abzugeben.

Wie in den vom Basler Ausschuss im Mai 2009 veröffentlichten „*Principles for sound stress testing practices and supervision*“⁷ erläutert, setzt ein wirksames Kapitalplanungsverfahren voraus, dass eine Bank nicht nur die Risiken einschätzt, denen sie ausgesetzt ist, sondern auch die Auswirkungen berücksichtigt, die ein unterstellter Wirtschaftsabschwung auf ihre Erträge und ihr Kapital haben könnte. Mit anderen Worten: Stresstests müssen ein fester Bestandteil des Kapitalplanungsverfahrens sein.

Stresstests und Szenarioanalysen vermitteln in der Tat ein Bild davon, inwieweit die Kapitalisierung der Bank gefährdet sein könnte, wenn es zu dramatischen bankspezifischen oder wirtschaftlichen Veränderungen käme. Ein Kapitalplan, bei dem dieser Bestandteil fehlt, wäre sehr anfällig. Entsprechend könnten die in diesem Plan vorgesehenen Massnahmen die Bank nicht angemessen vor negativen künftigen Entwicklungen schützen.

Stresstests oder Szenarioanalysen basieren auf quantitativen Informationen und berücksichtigen alle für die Bank relevanten Risiken. Änderungen wichtiger Risikofaktoren in sämtlichen Portfolios und Geschäftsbereichen werden unter entsprechend strengen zukunftsorientierten Szenarien konservativ erfasst und dargestellt. Ein weiteres Merkmal einer soliden Praxis ist die Wiederholbarkeit von Stresstests und die Fähigkeit, Ad-hoc-Szenarien ausserhalb der normalen Stresstestverfahren durchzuspielen.

In vielen Ländern sind aufsichtsrechtliche Anforderungen ausschlaggebend dafür, dass auf Stresstests zurückgegriffen wird. Auch wenn diese Anforderungen in den Mitgliedsländern des Basler Ausschusses variieren, gibt es einige Gemeinsamkeiten. Es wird grundsätzlich erwartet, dass Banken ihren potenziellen Eigenkapitalbedarf über einen gewissen Zeithorizont einschätzen, und zwar mindestens unter der Annahme eines Basiszenarios und eines wirtschaftlichen Abwärtsszenarios.

Einige der in den letzten fünf Jahren erzielten Fortschritte beziehen sich u.a. darauf, dass Banken Schätzungen darüber abgeben, wie sich ihr Risikoprofil und demzufolge ihr Eigenkapitalbedarf über die nächsten 24 bis 36 Monate ändern könnte. Zum Zwecke der Kapitalplanung schätzen Finanzinstitute die Auswirkungen von mindestens einem Basis- und einem Abwärtsszenario, wobei diese jeweils eine Mischung aus wirtschaftlichen, markt- und bankspezifischen Indikatoren berücksichtigen.

Die Auswirkungen eines Szenarios spiegeln die geschätzten Änderungen der Erträge, von Verlusten, der Bilanz, der Risikomessgrössen und der risikogewichteten Aktiva wider. Eine gängige Praxis der beobachteten Banken bestand darin, die Auswirkungen von Szenarien zu untersuchen, die plausible, massive marktweite und einzelfallspezifische Ereignisse erfassten, die sich negativ auf die Bank auswirken könnten. In den vom Basler Ausschuss veröffentlichten *Principles for sound stress testing practices and supervision* werden verschiedene Techniken erörtert, die für die Entwicklung eines zuverlässigen Stresstests verwendet werden könnten.

Viele der Banken, die im Rahmen ihres Kapitalplanungsverfahrens Stresstests durchführen, berücksichtigen keine Diversifikationseffekte über Risikodimensionen oder Geschäftsbereiche hinweg.

⁷ *Principles for sound stress testing practices and supervision*: www.bis.org/publ/bcbs155.htm

Diese Praxis findet sich häufiger im Zusammenhang mit dem ökonomischen Kapital. Wird keine Diversifikationsannahme getroffen, geht eine Bank davon aus, dass sich die Auswirkungen eines Szenarios addieren. Das heisst, statt davon auszugehen, dass sich einige Aktivitäten unter dem Szenario weiterhin gut entwickeln, wird davon ausgegangen, dass sämtliche Geschäftsaktivitäten einer Bank negativ betroffen wären. Diese Annahme ist konservativ und führt dazu, dass Entscheidungen zum Kapitaleinsatz vorsichtiger getroffen werden.

Banken neigen in ihren Schätzungen dazu, Massnahmen zu berücksichtigen, die von der Geschäftsleitung sinnvollerweise ergriffen werden könnten, um die Auswirkungen eines modellierten Wirtschaftsabschwungs zu mildern. Diese Managementmassnahmen könnten mögliche Änderungen der Geschäftsstrategie wie Wachstumsbeschränkungen oder Veräusserungen, Personalabbau und Kürzungen von anderen operativen Aufwendungen umfassen oder Kapitalmassnahmen, wie die Kürzung oder Einstellung von Dividendenzahlungen oder die Ausgabe von regulatorischen Kapitalinstrumenten.

Entsprechend den im Abschnitt zur internen Kontrolle und Governance beschriebenen Erwartungen ist es wichtig, dass die Geschäftsleitungsmitglieder diese Annahmen betreffend mögliche Managementmassnahmen kennen und ihnen zugestimmt haben. Denn sie könnten dazu beitragen, die Auswirkungen des Szenarios auf das Kapital in einem bestimmten Geschäftsbereich abzumildern. Eine solide Praxis sieht vor, dass diese Massnahmen, wie massive Portfolioverkäufe oder ein drastischer Personalabbau, sorgfältig geprüft werden. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung festzustellen, ob Experten zu optimistische Annahmen bezüglich ihrer Fähigkeit treffen, in einem Krisenumfeld zu reagieren, und zu hinterfragen, ob der implizite Nutzen dieser Massnahmen wirklich gegeben ist – insbesondere, wenn viele Banken inmitten einer modellierten Krisensituation versuchen, dieselben Strategien umzusetzen.

d) Managementmassnahmen zum Kapitalerhalt

Damit ein Kapitalplanungsverfahren sinnvoll ist, müssen sich die Geschäftsleitung und das oberste Verwaltungsorgan einer Bank darauf verlassen können, dass ihnen das Verfahren Einschätzungen darüber liefert, inwieweit eine Veränderung des Umfelds sich auf eine Geschäftsstrategie und eine Kapitalposition auswirkt.

Eine solide Praxis bedeutet, dass die Geschäftsleitung und das oberste Verwaltungsorgan sicherstellen, dass die Kapitalstrategie und die damit verbundenen Überwachungs- und Meldeverfahren ihre Bedeutung neben entsprechenden Massnahmen zur Risikoberichterstattung und der Durchführung von Stresstests beibehalten. Es liegt auch in ihrer Verantwortung, die Kapitalmassnahmen, die ihnen als Puffer für unerwartete Ereignisse zur Verfügung stehen, zu priorisieren und quantifizieren.

Zu diesen Massnahmen gehören Kürzung oder Einstellung von Dividendenzahlungen auf Stammkapital, Kapitalerhöhungen und/oder Bilanzverkürzungen. Letztere könnten Massnahmen umfassen wie z.B. den Abbau von Kapitalmarktbeständen, die Monetisierung von Geschäftsbereichen oder die Reduzierung der Kreditvergabe. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Geschäftsleitung die Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Notfallmassnahmen in einer Stresssituation einschätzt, einschliesslich des potenziellen Nutzens und langfristiger Kosten, und dass sie stark darauf vertrauen kann, dass die Massnahmen wie beschrieben umgesetzt werden können. Andernfalls sollten diese Massnahmen nicht im Kapitalplan der Bank berücksichtigt werden.

Banken, die eine solide Praxis aufweisen, haben auch Leitgrundsätze entwickelt, um die Angemessenheit bestimmter Massnahmen unter verschiedenen Szenarien festzustellen. Diese Szenarien berücksichtigen massgebliche Aspekte, wie den ökonomischen Mehrwert, Kosten und Nutzen sowie das Marktumfeld. Zusammenfassend lässt sich sagen: Es ist wichtig, dass Massnahmen zum Kapitalerhalt im Vorfeld klar definiert werden und der Managementprozess eine rasche Aktualisierung von Plänen ermöglicht, damit in einem sich wandelnden Umfeld bessere Entscheidungen getroffen werden können.

4. Zusammenfassung

Der Basler Ausschuss ist sich bewusst, dass die Befugnisse der Aufsichtsinstanzen im Bereich der Kapitalplanung von Land zu Land unterschiedlich sind. Entsprechend bezieht sich dieses Papier auf grundlegende Elemente eines soliden Kapitalplanungsverfahrens. Der Ausschuss ist der Ansicht, dass diese allgemein auf Bankinstitute anwendbar sind, die Basel III umsetzen müssen.

In den Augen des Basler Ausschusses stellt die Kapitalplanung eine notwendige Ergänzung zu einem robusten Regulierungsrahmen dar. Um die angemessene Höhe, Art und Zusammensetzung des Kapitals festzulegen, das einer längerfristigen Strategie zur Weiterverfolgung von Geschäftszielen und zur Überwindung von Stressereignissen entspricht, ist eine solide Kapitalplanung unabdingbar. Allgemeiner formuliert bedeutet dies, dass die Bereitstellung besserer Kapitalplanungsverfahren zum Ziel des Basler Ausschusses beiträgt, durch eine konsistente Umsetzung von Basel III den Erhalt der Widerstandsfähigkeit des globalen Finanzsystems zu ermöglichen.