

# Effektives Kapitalmanagement bei Banken

Banken müssen sich derzeit in einem schwierigen Umfeld behaupten. Die Finanzmarktkrise hat tiefe Spuren in den Bilanzen der Institute hinterlassen und Kapital ist knapp. Anhaltende Verlustrisiken, vor allem in den Kreditbüchern und strengere regulatorische Eigenkapitalanforderungen sorgen dafür, dass dies auch in nächster Zukunft so bleiben wird. Ein effektives Kapitalmanagement ist daher heute wichtiger denn je.

## Zentrale Fragestellungen

- Reicht die aktuelle/geplante Kapitaldecke aus, damit Ihre Bank in den nächsten Jahren die Geschäftsziele erreichen kann? Halten Sie Ihre Kapitalplanung für robust und aussagekräftig?
- Welche Auswirkungen werden neue regulatorische Vorgaben auf die Kapitalquote haben?
- Was ist der geeignete Zeitpunkt, um gegebenenfalls neues Kapital zu emittieren? Welche Alternativen zur Kapitalerhöhung gibt es?
- Ist Ihr Kapitalmanagement fest in die Bank und die Planungsprozesse integriert?
- Nutzen Sie Ihr Kapitalmanagement aktiv als Instrument zur Unternehmenssteuerung und zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen?

## Kapital im Zangengriff

Kapitalmanagement steht aktuell weit oben auf der Prioritätenliste. Aus strategischer Sicht hat die Kapitalausstattung eines Instituts einen wesentlichen Einfluss darauf, ob der Fokus auf der Erschließung neuer Geschäftsfelder liegen kann oder eher der Umbau und Abbau des bestehenden Geschäftsportfolios im Vordergrund steht. Aus taktischer Sicht stellt sich die Frage, wie der absehbaren Doppelbelastung aus höheren regulatorischen Eigenkapitalanforderungen und dem Wegfall von anrechenbaren Kapitalkomponenten begegnet werden soll – etwa mit einer Kapitalerhöhung, mit der Verringerung von Risikoaktiva oder allein mit der Thesaurierung von (unsicheren) zukünftigen Gewinnen.

## Effektives Kapitalmanagement

Um diese und andere Fragen nachhaltig beantworten zu können, ist ein umfassender Blick auf das Kapitalmanagement nötig.

Ein effizientes Kapitalmanagement ist darauf ausgerichtet, eine Optimierung des Verhältnisses von Kapitalbedarf und Kapitalausstattung im Zeitablauf zu erreichen. Dies sollte nach Risiko- und Ertragsgesichtspunkten und unter Berücksichtigung von internen und externen Restriktionen erfolgen.

Kernelemente eines so verstandenen Steuerungsansatzes sind:

1. Eine enge Verknüpfung der Geschäftsmit der Kapitalstrategie. Damit verbunden ist eine werttreiberorientierte Sicht, die Abhängigkeiten zwischen Risiko, Ertrag und Kapital in der Steuerung und Kapitalallokation explizit berücksichtigt.
2. Ein differenzierter Ansatz, der hinsichtlich der Kapitalausstattung zwischen unterschiedlichen Kapitalarten unterscheidet und der sowohl regulatorische als auch marktseitige Kapitalanforderungen berücksichtigt.

3. Eine geeignete organisatorische Verankerung des Kapitalmanagements und die Einbettung in die Planungsprozesse der Bank.

4. Dynamische und flexible Modellierungstechniken und Methoden, um Krisenszenarien, alternative Geschäftsentwicklungen und Konjunkturverläufe abbilden zu können und damit die Grundlage für nachhaltige Managemententscheidungen und geeignete Notfallpläne zu schaffen.

5. Eine Infrastruktur und Prozesse, die eine zeitnahe, zuverlässige, widerspruchsfreie und flexible Sicht auf die Kapitalkennzahlen erlauben und dafür auch die angemessenen Kontrollmechanismen bereitstellen.

### Die Herausforderung

Der Aufbau und die institutsspezifische Ausgestaltung eines effektiven Kapitalmanagements stellen für jede Bank eine Herausforderung dar.

KPMG hat einen integrierten, toolunterstützten Ansatz entwickelt, um Sie bei allen Fragen zum effektiven Kapitalmanagement zielgerichtet unterstützen zu können.



### Beispiel: Kapitalplanung

Um die richtigen kapitalrelevanten Entscheidungen treffen zu können, ist eine valide Planung der Kapitalausstattung und des Kapitalbedarfs unter Verwendung von Szenarien nötig. Voraussetzung dafür ist, Informationen zuverlässig und zeitnah zu einem einheitlichen Bild zusammenfügen zu können. Die Informationen stammen dabei aus den unterschiedlichsten Quellen innerhalb der Bank: aus Risikomodellen, Geschäftsplanungen, dem aufsichtsrechtlichen Reporting etc. KPMG unterstützt Sie ganz konkret bei

- der mittelfristigen Prognose der Risikotragfähigkeit,
- der Analyse der Abhängigkeiten zwischen Geschäftsvolumen, dem damit

verbundenen Risiko, dem erzielbaren Ertrag und dem benötigten Kapital,

- der Integration von Szenario-Analysen in die Kapitalplanung und der Ableitung konkreter Handlungsoptionen.

### Unsere Leistungen

KPMG bietet eine breite Palette an Dienstleistungen an, um Sie bei der Optimierung Ihres Kapitalmanagements zu unterstützen:

- Analyse Ihrer aktuellen Kapitalsituation und Ableitung von konkreten Maßnahmenplänen zur Sicherstellung der kurz- und mittelfristigen Kapitaladäquanz
- Durchführung von Diagnostic Reviews Ihres bestehenden Kapitalmanagements inklusive Benchmark-Analysen
- Konzeption und Implementierung eines modernen Kapitalmanagements von der Entwicklung eines tragfähigen Zielbildes über die Gestaltung von Methoden und Prozessen bis hin zur organisatorischen und IT-seitigen Verankerung
- Entwicklung von Szenario-Analysen und Stresstests sowie Integration in bestehende Planungsprozesse
- Einsatz unseres Kapitalplanungstools zur Simulation von Bilanz-, GuV- und Kapitalkennziffern

## Ihre Ansprechpartner

### KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Christian Heichele**  
Partner  
T +49 69 9587-4149  
F +49 1802 11991-3972  
cheichele@kpmg.com

**Holger Spielberg**  
Director  
T +49 89 9282-4870  
F +49 1802 11991-2781  
hspielberg@kpmg.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.