

Selektion und Kalibrierung von Kapital- und Profitabilitätsindikatoren im Sanierungsplan

Schlagnworte: Sanierung, Sanierungsindikatoren, Indikatorensysteme, Frühwarnsysteme, Profitabilitätsindikatoren, Kapitalindikatoren, Kalibrierung, CRD, MaSanV



Murat Köster

ist im Anschluss an seine Zeit bei einer Geschäftsbank als bankgeschäftlicher Prüfer bei der Deutschen Bundesbank in Frankfurt a.M tätig. Seine Prüfungsschwerpunkte liegen u. a. im Bereich der Kreditrisiken.



Prof. Dr. Andreas Igl

Professor für Bankbetriebslehre und Bankenaufsicht an der Hochschule der Deutschen Bundesbank in Hachenburg. Über 10 Jahre Erfahrung als Berater für Banken und Finanzdienstleister. Zentraler Schwerpunkt seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sind Fragestellungen rund um die Konzeption und Implementierung von Systemen zur Risikomessung und -steuerung in Kreditinstituten sowie die Umsetzung von aufsichtsrechtlichen Anforderungen.

Der Beitrag beschreibt die Auswahl und Kalibrierung von Sanierungsindikatoren. Nach einer kurzen Einführung in die Anforderungen sowie die Struktur von Sanierungsplänen stellt der Abschnitt 2 das System der Sanierungsindikatoren im Plan ausführlich dar. Bei der anschließenden Selektion und Kalibrierung der einzelnen Sanierungsindikatoren fokussiert dieser Beitrag auf ausgewählte Kapital- und Profitabilitätskennzahlen. Die Weiterentwicklung der Sanierungspläne stellt für Institute eine sehr wichtige, wenn auch herausfordernde Aufgabe dar. Die damit verbundene Vorbereitung auf Krisenfälle erhöht das bankweite Bewusstsein sowie die Krisenreagibilität. [1]

1. Kurzüberblick über die Sanierungsplanung

Seit der EU-weiten Umsetzung der Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD) in nationales Recht zum 1. Januar 2015 stehen sowohl die verpflichteten Institute als auch die zuständigen Aufsichtsbehörden in der Verantwortung, sich für eine wesentliche Verschlechterung der Finanzlage des Instituts sowie einer damit einhergehenden möglichen Bestandsgefährdung vorzubereiten. Knapp vier Jahre nach der gesetzlichen Einführung des Regelwerks zur Sanierungsplanung zeigen Analysen jedoch, dass europaweit noch keine zufriedenstellende Vorbereitung der Banken auf ihren eigenen Krisenfall gegeben ist [2]. Grundlage dieser Erkenntnis sind drei aufeinanderfolgende Zyklen der Analyse und Bewertung von Sanierungsplänen von direkt beaufsichtigten Instituten durch die zuständige Aufsichtsbehörde EZB. Darüber hinaus konnten in mehreren Instituten mit bestandsgefährdenden Krisen (u.a. Banco Popular [3], Banca Popolare di Vicenza, Veneto Banca, ABLV, ...) entsprechende Erfahrungen zur geringen Eignung der vorbereite-



Die Weiterentwicklung der Sanierungspläne stellt für Institute eine sehr wichtige, wenn auch herausfordernde Aufgabe dar. Die damit verbundene Vorbereitung auf Krisenfälle erhöht das bankweite Bewusstsein sowie die Krisenreagibilität.

ten Sanierungspläne gesammelt werden. Zentrale Erkenntnisse aus den genannten Krisenfällen sind, dass neben einer zu späten Identifikation der Krisensituation auch die vorbereiteten Gegenmaßnahmen praktisch nicht oder nur sehr unzureichend umsetzbar sind.

Sanierungspläne sind ein nützliches Instrument, das Bankmanager einsetzen können, um Krisenfälle zu überwinden, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass diese ordnungsgemäß konzipiert und umgesetzt worden sind. In der Bankenpraxis hat sich über die letzten Jahre ein weitestgehend einheitlicher Aufbau eines Sanierungsplans etabliert. Die Ausgestaltung der einzelnen Komponenten muss bankspezifisch vor dem Hintergrund der Institutsgröße sowie von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten erfolgen.

Die BaFin hat die Anforderungen an die einzelnen Elemente des Sanierungsplans im Sanierungs- und Abwicklungsgesetz (SAG) sowie der aktuell konsultierten Rechtsverordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne für Institute und Wertpapierfirmen (MaSanV) [4] samt Merkblatt[3] zusammengefasst. Grundlage hierfür stellt die Delegierte Verordnung (EU) Nr. 2016/1075 der Europäischen Kommission dar [5]. Die Struktur eines Sanierungsplans umfasst gemäß Merkblatt der BaFin nachfolgende Bestandteile:

1. Zusammenfassung der wichtigsten Bestandteile des Sanierungsplans gemäß Artikel 4 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075
2. Beschreibung der vom Sanierungsplan erfassten Unternehmen gemäß Artikel 7 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075 und § 5 MaSanV
3. Angaben zur Unternehmensführung gemäß Artikel 5 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075 und § 6 MaSanV

4. Detaillierte Beschreibung der Indikatoren gemäß Artikel 5 Nummer 3 Buchstabe b der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075. und §§ 7 und 8 MaSanV
5. Allgemeine Beschreibung von Handlungsoptionen gemäß Artikel 9 bis 11 und Artikel 12 Absatz 1 und 2 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075
6. Belastungsszenarien gemäß Artikel 12 Absatz 2 Buchstabe d und Absatz 3 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075 und § 9 MaSanV
7. Kommunikations- und Informationsplan gemäß Artikel 14 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075
8. Vorbereitungsmaßnahmen gemäß Artikel 15 der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 2016/1075

Die Ausgestaltung eines Sanierungsplans stellt hohe Anforderungen an das Kreditinstitut. Während Krisenpläne für die Geschäftsfortführung oder bei Liquiditätsengpässen fokussiert einzelne Einheiten betreffen, kann sich eine existenzbedrohende Schieflage für das Geschäftsmodell einer Bank aus sehr vielen Dimensionen ergeben. Als klassische Gründe sind hierbei die Überschuldung (zu wenig regulatorisches oder bilanzielles Eigenkapital) oder die Zahlungsunfähigkeit zu nennen. Ebenso führt eine fehlende Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells infolge von einer zu geringen Profitabilität oder zu hohen Beständen an notleidenden Krediten zu schwerwiegenden Problemen für die Geschäftstätigkeiten. Diese hochgradig verzahnten Dimensionen sowie die zahlreichen damit verbundenen Akteure stellen auch die intern Verantwortlichen für die Sanierungsplanung mit ihrer für gewöhnlich effizienten Ressourcenausstattung vor größere Herausforderungen.



Praxistipp

Ein Sanierungsplan und dessen Indikatorengruppen können jedoch nur funktionieren, wenn die gewählten Indikatoren zum Geschäftsmodell und den Geschäftsaktivitäten des Instituts passen. Außerdem müssen diese die besonderen Risiken der einzelnen Institute abdecken und bedürfen einer diesbezüglich angepassten Kalibrierung.

2. Indikatorensystem im Sanierungsplan

Neben der Aufbau- und Ablauforganisation für den Krisenfall (Governance) und den vorbereiteten Handlungsoptionen stellt das Indikatorensystem ein sehr zentrales Element des Sanierungsplans dar. Der weitere Beitrag fokussiert auf die Struktur und die Ausgestaltung dieses Kennzahlensystem. Detaillierte Ausführungen zu den anderen Elementen eines Sanierungsplans finden sich u.a. in Igl (2019).

Gemäß §2 MaSanV ist ein Indikator allgemein als Merkmal definiert, welches die Analyse von Entwicklungen ermöglicht, die eine (negative) Auswirkung auf die Finanzlage des Kreditinstituts haben können. Für jeden quantitativen Indikator ist ein Schwellenwert gemäß § 7 Absatz 1 MaSanV festzulegen. Dieser muss sich eignen, dem Institut einen Krisenfall im Sinne des § 12 Absatz 1 Satz 2 SAG aufzuzeigen. Alle als Sanierungsindikatoren klassifizierten Kennzahlen werden zu einem System zusammengeführt, welches auch als Indikatorensystem bezeichnet wird. Um die Funktionsfähigkeit des Indikatorensystems zu gewährleisten, ist die Selektion der Indikatoren, die Kalibrierung der zugehörigen Schwellenwerte sowie die Interaktion zwischen den Sanierungsindikatoren untereinander sowie mit anderen Kennzahlen der Kreditinstituts von zentraler Bedeutung.

Die Auswahl der Indikatoren muss grundsätzlich eigenständig durch das jeweilige Kreditinstitut erfolgen. Eine sehr zentrale Veröffentlichung für die Ausgestaltung des Indikatorensystems stellt die „Leitlinie zur Mindestliste der qualitativen und quantitativen Indikatoren des Sanierungsplans“ der EBA vom 23. Juli 2015 dar [6]. In der Leitlinie der EBA werden insgesamt sechs Gruppen definiert, nach denen Indikatoren eingeteilt werden. Diese umfassen folgende Kategorien:

1. Kapitalindikatoren
2. Liquiditätsindikatoren
3. Rentabilitätsindikatoren
4. Indikatoren für die Qualität der Vermögenswerte
5. Marktbasierte Indikatoren
6. Makroökonomische Indikatoren

Ein Institut, welches als global bzw. national systemrelevant oder als potentiell systemgefährdend durch die Aufsichtsbehörden klassifiziert ist, muss grundsätzlich Sanierungsindikatoren in allen sechs Kategorien vorhalten. Die Kategorien 5 und 6 können nur dann vernachlässigt werden, wenn das Kreditinstitut im Sanierungsplan nachvollziehbar begründen kann, dass die entsprechende Kategorie aufgrund seiner Rechtsform, seines Risikoprofils, seiner Größe oder seiner Komplexität nicht relevant ist [3]. Dem Prinzip der Proportionalität folgend variiert auch die Mindestanforderung an die Anzahl von Indikatoren in Abhängigkeit von der aufsichtsrechtlichen Klassifizierung des Instituts.

Je Kategorie schlägt die EBA mehrere Indikatoren als verpflichtende Kennzahlen sowie weitere Indikatoren als ergänzende Kennzahlen vor. In Anhang II formuliert die EBA-Leitlinie insgesamt 15 Indikatoren, die für die Institute ohne erleichterte Anforderungen eine Mindestliste an Sanierungsindikatoren darstellen. Grundsätzlich kann jeder dieser Indikatoren von den Instituten begründet „ersetzt“ werden. Basierend auf der Begründung über die fehlende Relevanz der Kennzahl für das Institut muss dieses gleichzeitig aber einen anderen Indikator in das System aufnehmen, welcher als relevanter erscheint. Hierbei können die Institute auch auf Anhang III der EBA-Leitlinie zurückgreifen. Diese umfasst insgesamt 19 weitere Indikatoren, die eben-



Sanierungspläne sind ein nützliches Instrument, das Bankmanager einsetzen können, um Krisenfälle zu überwinden, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass diese ordnungsgemäß konzipiert und umgesetzt worden sind.

falls wieder den sechs genannten Kategorien eindeutig zugeordnet werden. Diese Liste an zusätzlichen Indikatoren ist explizit nicht als abschließend formuliert, sondern soll ausschließlich der Veranschaulichung sowie der Förderung von institutsinternen Diskussionen sowie daraus folgenden Ideen für nicht genannte, individuelle Indikatoren dienen.

3. Selektion von Kapital- und Profitabilitätsindikatoren

Im weiteren Verlauf des Beitrags erfolgt eine Fokussierung auf Kapital- und Profitabilitätskennzahlen vor dem Hintergrund, dass diese Indikatoren sehr etablierte Größen im Rahmen der Bankplanung sowie der Risikotragfähigkeit sind. Zudem bestehen für zahlreiche Kennzahlen aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen (insb. in der Dimension Kapital) oder zumindest aufsichtsrechtliche Erwartungshaltungen (z.B. mittels Vergleich von Return-on-Equity (RoE) und Cost-of-Equity (CoE) im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse des SREP).

Kapitalindikatoren sind wahrscheinlich die wichtigsten Instrumente zur Ermittlung eines potenziellen Scheiterns der Bank. Folglich kommen diese zum Einsatz, um eine sich abzeichnende und drohende Verschlechterung des Eigenkapitals der Institution aus quantitativer und qualitativer Sicht (einschließlich einer Erhöhung der Verschuldung) zu ermitteln. Aufgrund des „stabilen“ Charakters der Kapitalindikatoren sollten die Institute berücksichtigen, dass Kapitalmaßnahmen grundsätzlich eine längere Zeit zur Vorbereitung und Umsetzung benötigen. Darüber hinaus erfordern diese Maßnahmen aufgrund von Spekulationen und Gerüchten (= Marktsignaleffekt) eine größere Sensitivität bezüglich der Marktreaktion. An die Auswahl von Kapitalindikatoren bei bedeutenden Instituten werden folgende Anforderungen formuliert:

- Drei verpflichtende Kapitalindikatoren
(Common equity tier 1 capital, Total capital ratio, Leverage ratio)
- Zwei zusätzliche Kapitalindikatoren
(Retained earnings and provisions / Total equity, Adverse information about the financial position of material contracting partners)

Im Gegensatz dazu sollten die Rentabilitätsindikatoren tatsächliche oder potenzielle Ergebnisveränderungen von signifikanter Bedeutung aufzeigen, die zu einer raschen Verschlechterung der Finanzlage des Instituts führen könnten. Die Kategorie der Rentabilitätsindikatoren sollte auch das Risiko von Betriebsverlusten aufgrund möglicher Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung (z. B. durch menschliches Versagen) umfassen. Darüber hinaus sollten Probleme in Bezug auf das Marktvertrauen, die sich auf einen erheblichen Gewinnausfall beziehen, von diesen Indikatoren erfasst werden. An die Auswahl von Profitabilitätsindikatoren bei bedeutenden Instituten werden folgende Anforderungen formuliert:



Praxistipp

Zur Kalibrierung kann als grobe Orientierung das EBA Dashboard als Benchmark herangezogen werden. Im weiteren Verlauf sollten die Institute auf eine Übereinstimmung mit dem internen Risikomanagement, der internen strategischen Geschäftsplanung und der SREP-Geschäftsmodellanalyse achten, um eine stringente Risikovorsorge zu betreiben.

- Zwei verpflichtende Profitabilitätsindikatoren
(Return on Assets or Return on Equity, significant operational losses)
- Zwei zusätzliche Profitabilitätsindikatoren
(Cost-income ratio, Net interest margin)

Bei der Selektion der Kennzahlen pro Kategorie präferieren Institute insbesondere Indikatoren, die ohnehin verpflichtend im Rahmen des aufsichtlichen Meldewesens berechnet werden. Neben diesen Synergieeffekten fördert deren Integration in das Indikatorensystem sicher auch das Vorliegen einer aufsichtlichen Mindestanforderung, die als Orientierung für die Bemessung des notwendigen Schwellenwerts dienen kann. Der Quervergleich stellt diese Fokussierung auf aufsichtliche Kennzahlen eindeutig dar (Nutzung von unterschiedlichen Kapitalquoten sowie der Verschuldungsquote von über 90% der betrachteten Instituten). Während gängige Rentabilitätsindikatoren wie die Eigenkapitalrendite und bedeutende operative Verluste noch von der Hälfte der Institute ausgewählt werden, besitzen alle anderen Kennzahlen eine eher untergeordnete Rolle [7].

4. Kalibrierung von Kapital- und Profitabilitätsindikatoren

Nach der Auswahl der Sanierungsindikatoren folgt mit der Kalibrierung der zugehörigen quantitativen Schwellenwerte die zweite Herausforderung für die Institute. Zur Wahrung der Funktionsfähigkeit des Indikatorensystems sind die verpflichteten Institute aufgefordert, die IST-Aus-

prägungen der Indikatoren regelmäßig zu überwachen. Die Kontrolle der Indikatoren soll kontinuierlich erfolgen. So soll sichergestellt werden, dass das Institut rechtzeitig geeignete Maßnahmen einleiten kann, um seine finanzielle Stabilität nach einer erheblichen Verschlechterung seiner Finanzlage wiederherzustellen [8].

Die Schwellenwerte sollten so definiert werden, dass eine ausreichende Zeitspanne zur Verfügung steht, damit die jeweils verwendeten Gegenmaßnahmen oder Handlungsoptionen ihre volle Wirkung entfalten können. Darüber hinaus kann die Definition von Schwellenwerten auch die Definition von sogenannten Frühwarnsignalen umfassen, die aktiv werden, bevor ein tatsächlicher Sanierungszustand vorliegt. Dies kann beispielsweise durch ein Farbkodierungssystem mit unterschiedlichen Schwellenwerten (z. B. grün / gelb / rot) implementiert werden. Eine andere Art von Frühwarnsignalen können zusätzliche Indikatoren sein, die in § 7 (1) MaSanV nicht erwähnt werden. Die Angemessenheit des Indikatorrahmens und der festgelegten Schwellenwerte muss im Sanierungsplan begründet werden.

Ausgangspunkt für die Kalibrierung der Schwellenwerte stellen zunächst die aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen an Kapital- und Profitabilitätsindikatoren dar. Dies begründet sich insbesondere dadurch, dass Institute frühzeitig durch Sanierungsindikatoren vor einer möglichen Unterschreitung von diesen „kritischen“ Schwellen gewarnt werden sollen. Bei Kapitalindikatoren umfasst diese zunächst die Mindestkapitalanforderungen der [Säule 1](#) (auch: Pillar 1). Bezogen auf die risikogewichteten Aktiva der Bank müssen die Institute gemäß CRR mindestens 4,5 % an (regulatorischem) harten Kernkapital (CET1), 1,5 % an zusätzlichem Kernkapital (AT1) und 2 % an Ergänzungskapital (T2) vorhalten. Darüber hinaus wird als Ergebnis des europaweit harmonisierten Überprüfungs- und Bewertungsprozesses der Aufsicht (SREP) eine institutsspezifische Kapitalanforderungen für zusätzliche Risiken der [Säule 2](#) sowie Schwächen im Geschäftsmodell und im internen Kontrollsystem



$$ROE = \frac{\textit{Profit or loss for the year}}{\textit{Total equity}}$$

$$CIR = \frac{\textit{Administrative and depreciation expenses}}{\textit{Total net operating income}}$$

formuliert. Der „SREP- Kapitalzuschlag“ (auch P2 Requirement, kurz: P2R) muss bei bedeutenden Instituten vollständig durch hartes Kernkapital erfüllt werden, bei weniger bedeutenden Instituten kann es durch die Kapitalstruktur erfüllt werden. Zusammen werden die verpflichtenden Anforderungen aus der Säule 1 und 2 als „Total SREP Capital Requirement“ (TSCR) bezeichnet und müssen von den beaufsichtigten Instituten zu jeder Zeit erfüllt werden. Eine Verletzung der aufsichtlichen Mindestkapitalanforderungen kann sowohl zu einem Entzug der Zulassungslizenz durch die zuständige Aufsichtsbehörde führen (gemäß Artikel 18 CRD) als auch zu einem sogenannten Institutszustand „failing or likely to fail“ führen. Dieser Zustand ist gemäß Artikel 32 BRRD eine zentrale Bedingung, dass ein Institut mittels einheitlichen Abwicklungsmechanismus vom Markt ausscheidet.

Die Gesamtkapitalanforderung (OCR) der Institute besteht sowohl aus der TSCR als auch aus den kombinierten Kapitalpufferanforderungen, welche durch hartes Kernkapital unterlegt werden müssen. Die kombinierten Pufferanforderungen nach §10 i Abs. 1 KWG setzen sich vereinfacht als Summe aus Kapitalerhaltungspuffer, antizyklischem Puffer sowie „systemischen“ Kapitalpuffern (G-SII-Puffer, O-SII-Puffer und systemischem Risikopuffer) zusammen. Wenn die kombinierte Pufferanforderung verletzt wird, muss das Institut innerhalb von 5 Arbeitstagen einen Kapitalerhaltungsplan vorlegen. Außerdem würden Ausschüttungsbeschränkungen (z. B. Dividendenausschüttungen und Zahlungen von AT1-Instrumenten) automatisch ausgelöst. Mit dem SREP wurde auch eine „weiche“ Säule 2-Anforderung etabliert, die im Gegensatz zu den bereits aufgeführten Anforderungen nur eine kommunizierte Erwartungshaltung der Aufsichtsbehörden darstellt. Die Eigenmittel-Zielkennziffer (auch P2 Guidance, kurz: P2G), die jährlich im Rahmen des SREP festgelegt wird, soll die Auswirkungen von Stressszenarien abdecken. Nach einer ausführlichen Analyse der Rahmenbedingungen (institutsspezifisch und makroökonomisch) legt die zuständige Aufsichtsbehörde eine geeig-

nete Größenordnung fest.

Gleichzeitig mit der Umsetzung des [Basel-III-Rahmenwerks](#) wurde eine Verschuldungsquote (auch: Leverage Ratio) eingeführt. Durch die Verwendung der Leverage Ratio als verpflichtende Kennzahl wird für Institute eine Mindestanforderung von mindestens 3% in Bezug auf ein definiertes Leverage Exposure (vereinfacht: Bilanzaktiva und außerbilanzielle Größen, korrigiert um Anpassungsfaktoren) festgelegt. Je niedriger das Verhältnis, desto höher ist die Verschuldung im Verhältnis zum Kernkapital des jeweiligen Instituts. Auf diese Weise soll ein übermäßiger Schuldenaufbau beschränkt werden.

Eine allgemeine Anforderung an die Rentabilitätsindikatoren besteht darin, die wichtigsten Schwachstellen und die wesentlichen Wettbewerbsstärken (gemäß der laufenden Risikomanagementüberwachung und der SREP-Geschäftsmodellanalyse) des jeweiligen Instituts zu überwachen. Für Rentabilitätsindikatoren gelten jedoch keine Mindestanforderungen der Aufsichtsbehörden wie beispielsweise für Kapitalindikatoren. Anstelle aufsichtsrechtlicher Anforderungen können Benchmarks einen ersten Anhaltspunkt für die angemessene Ausstattung der institutsspezifischen Indikatoren geben. Basierend auf dem EBA-Risiko-Dashboard können folgende Benchmarks anhand des Ampel-Ansatzes für quantitative Indikatoren wie die [Eigenkapitalrendite \(ROE\)](#) oder die [Cost-Income-Ratio \(CIR\)](#) ermittelt werden (siehe oben) [9]:

- [ROE](#): > 10% (Grün), 6 – 10% (Gelb), < 6% (Rot)
- [CIR](#): < 50% (Grün), 50 – 60% (Gelb), > 60% (Rot)

Während der grüne Bereich ein Beispiel für sehr profitable Institute ist, ist der rote Bereich ein negatives Beispiel für nicht profitable Institute. Der gelbe Bereich zeigt eine mittlere Profitabilität an. Eine schlechte Performance im Vergleich zur Benchmark kann negative Auswirkungen



$$CET1\% = \frac{\text{Common equity TIER 1 capital}}{\text{Total risk exposure amount}}$$

auf die Marktvertrauensindikatoren haben. Neben diesen Benchmarks gibt es einen wechselseitigen Einfluss, z. B. zwischen Rentabilität und regulatorischem Kapital. Folglich wirkt sich eine geeignete Kalibrierung von Rentabilitätsindikatoren indirekt auf andere Indikatoren und deren aufsichtsrechtliche Anforderungen aus.

Grundsätzlich sollten Schwellenwerte gemäß dem Risiko-
profil des Instituts und der erforderlichen Zeit für die Durch-
führung der definierten Erholungsmaßnahmen kalibriert
werden. Um frühzeitige Interventionsmaßnahmen der Auf-
sichtsbehörden zu vermeiden, sollten die Schwellenwerte
auf einem ausreichenden Niveau oberhalb der Aufsichts-
anforderungen (sofern vorhanden) kalibriert werden.

Im Hinblick auf die Kapitalindikatoren ermöglicht das auf-
sichtsrechtliche Rahmenwerk die Festlegung von Schwel-
lenwerten auf der Grundlage der TSCR, ohne die kom-
bi-nierten Pufferanforderungen zu berücksichtigen. Dies
führt zu zwei Ansätzen für die Kalibrierung von Kapitalindi-
katoren wie der CET1-Ratio und der TCR. Zum einen gibt es
den konservativen Ansatz, der ein Ampelsystem definiert,
bei dem die Sanierungsschwellenwerte von Kapitalindika-
toren mit einem Managementpuffer oberhalb der OCR oder
sogar oberhalb des P2G beginnen. Der Ansatz enthält (zu-
sätzliche) Puffer, obwohl unter Umständen keine aufsichtli-
che Verpflichtung besteht. Dieser Ansatz gewährleistet je-
doch zumeist einen unabhängigen Einsatz der definierten
Maßnahmen ohne Eingriffe der Aufsichtsbehörden.

Auf der anderen Seite gibt es einen progressiveren Ansatz,
der ein Ampelsystem definiert, dem die Sanierungsschwel-
lenwerte von Kapitalindikatoren direkt oberhalb des Ka-
pitalerhaltungspuffers beginnen. Durch diesen Ansatz ak-
zeptieren die Institute eine verstärkte Überwachung oder
sogar mögliche Eingriffe der Aufsichtsbehörden, wenn
die P2G- oder OCR-Schwellenwerte überschritten werden.
Analog zum ersten Einsatz wird jedoch ein „riskieren“ der
Banklizenz vermieden, da die Schwellenwerte über den

Kapitalanforderungen von P1 und P2R liegen. Die Institu-
te sollten jedoch berücksichtigen, dass die jeweiligen auf-
sichtsrechtlichen Konsequenzen unter Umständen negati-
ve Marktreaktionen auslösen und dadurch die Umsetzung
von Sanierungsoptionen ggfs. erschwert wird.

Im Hinblick auf die mögliche Kalibrierung definiert das
EBA-Risiko-Dashboard die folgenden Schwellenwerte für
die **CET1-Quote** von bedeutenden Instituten im Durch-
schnitt:

- CET1%: > 14% (Grün), 11 – 14% (Gelb), <11% (Rot).

Ein Beispiel für den konservativen Ansatz eines durch-
schnittlich bedeutenden Instituts wäre: Die Schwellenwer-
te des Sanierungsindikators beginnen auf P2G-Ebene mit
einer CET1-Quote von etwa 10%, während die Frühwarn-
schwelle zwischen 12 und 13% liegen könnte. Zum Zeit-
punkt einer Unterschreitung der Frühwarnschwelle weist
diese Bank einen verbleibenden Puffer von fast 5 - 6% CET1
auf. Dieser Ansatz kann in Bezug auf die Größe, die Bedeu-
tung und das jeweilige Geschäftsmodell der Institution va-
riieren.

Da die Mindestanforderung für die Verschuldungsquote
noch nicht verpflichtend ist, gibt es keine Empfehlungen
zur Kalibrierung des entsprechenden Indikators. Eine mög-
liche Lösung für eine geeignete Kalibrierung wäre jedoch
folgender Ansatz: Es kann davon ausgegangen werden,
dass ein **1% -iger Puffer** ausreicht, um frühzeitig auf eine
verschlechterte Verschuldungsquote zu reagieren (ange-
lehnt an die zukünftig verpflichteten Vorgaben an system-
relevante Instiute). Basierend auf der zukünftigen Min-
destanforderung von 3% könnten Schwellenwerte unter
4% (Frühwarnschwelle) und unter 3,67% (Schwellenwert für
den Sanierungsindikator) umgesetzt werden. Unterschiede
in Größe, Komplexität und Geschäftsorientierung bestimm-
ter Institute können jedoch auch hier zu unterschiedlichen
Kalibrierungen führen.



Die Indikatorkategorien dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollten auch hinsichtlich möglicher nachteiliger Auswirkungen auf andere Indikatoren und deren Kalibrierung bewertet werden.

In Anbetracht der Rentabilitätsindikatoren sollte das Institut Schwellenwerte einführen, die mit ihren Vorgaben aus der internen (strategischen) Geschäftsplanung und dem Ergebnis der SREP-Geschäftsmodellanalyse in Einklang stehen. Diese Kalibrierungen sind auch für andere Indikatorkategorien von besonderer Bedeutung, da ausgeprägte Wechselwirkungen und Verzahnungen bestehen. In Bezug auf die Rentabilitätskennzahlen stellen sie (die anderen Indikatorkategorien oder die Schwellenwerte) jedoch eine gute Orientierung dar, da für diese Kategorie keine aufsichtsrechtlichen Vorgaben bestehen. Jede Institution sollte eine Kalibrierung für die Rentabilitätsindikatoren vornehmen, die es der Bank ermöglicht, die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen zu verkraften. Eine generelle Empfehlung für die Kalibrierung kann daher nicht gegeben werden. Nur ein Benchmarking mit vergleichbaren Instituten, eine kohärente schriftliche Begründung für die Auswahl und eine enge Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden ermöglichen eine gute Kalibrierung der Rentabilitätskennzahlen. Letztendlich sollte die Institution an der Ausarbeitung eines funktionsfähigen Plans interessiert sein, da dies die Institution im Krisenfall vor einer Insolvenz oder Abwicklung bewahren sollte.

Die Indikatorkategorien dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollten auch hinsichtlich möglicher nachteiliger Auswirkungen auf andere Indikatoren und deren Kalibrierung bewertet werden. Diese adversen Entwicklungen können in derselben Kategorie oder in anderen Kategorien auftreten. Eine nachteilige Wirkung innerhalb derselben Kategorie wäre beispielsweise folgender Fall:

Ein Rückgang der CET1-Quote wirkt sich auf den Zähler der Verschuldungsquote aus, was relativ zu einem höheren Schuldenstand und somit zu einer geringen Leverage Ratio führt (bei einem konstanten Nenner).

Daher ist es wichtig, für beide Indikatoren einen voneinander abhängigen Rahmen für den Schwellenwert festzulegen. Darüber hinaus sollte in diesem Fall eine wesentliche Änderung der CET-1-Quote zu einer verstärkten Überwachung anderer (Kapital-) Indikatoren führen.

Ein Beispiel für eine kategorieübergreifende Wechselwirkung ist der folgende Fall:

Ein Institut mit geringer Marktkapitalisierung prognostiziert über mehrere Jahre mit niedrigeren Erträgen, was zu einer geringen Rentabilität führt. Dies wirkt sich wiederum negativ auf die Gewinn- und Verlustrechnung aus, die nach dem Testat auf die Gewinnrücklage und somit das bilanzielle Eigenkapital überführt wird. Es zeigt sich, dass eine anhaltend schlechte Rentabilität die Kapitalindikatoren negativ beeinflussen kann. Daher sollte die Kalibrierung der Rentabilitätsindikatoren mit den für die CET1- oder Gesamtkapitalquoten ermittelten Schwellenwerten abgestimmt werden. Je niedriger die Kapitalisierung eines Instituts ist, desto höher sollte die Kalibrierung der Schwellenwerte für den Rentabilitätsindikator sein. Umgekehrt sollten die Schwellenwerte für Kapitalindikatoren mit dem Geschäftsmodell der jeweiligen Bank übereinstimmen.

Als zweites Beispiel für eine kategorieübergreifende Auswirkung wird nachfolgender Sachverhalt dargestellt:

Der Aktienkurs eines börsengehandelten Instituts fällt aufgrund von Spekulationen. Dies senkt die CET1-Ratio, was wiederum die Ursache für die nunmehr teurere Refinanzierung am Geldmarkt sein kann (aufgrund höherer Spreads). Dies hat negative Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung. Neben den negativen Auswirkungen einer Verschlechterung des Indikators können sich zudem die umgesetzten Handlungsoptionen negativ auf andere Indikatoren auswirken. Ein Beispiel wäre eine Verringerung der Verschuldungsquote durch Reduzierung der Risikopositionen, die mit Rentabilitätsverlusten einhergehen würde.

Das nachfolgende dritte Beispiel soll das Zusammenwirken von Kennzahlen in einem funktionierenden Indikatorensystem veranschaulichen.

Angenommen wird ein Institut, das von den Aufsichtsbehörden mit vereinfachten Anforderungen an die Sanierungsplanung ausgestattet worden ist. Diese umfasst u.a. auch, dass das Kreditinstitut nur jeweils mindestens einen Indikator in den vier Bereichen Kapital, Liquidität, Rentabilität und Qualität der Vermögensgegenstände auswählen und mit einer quantitativen Sanierungsschwelle versehen muss. Das Institut wählt für den Bereich Kapital die harte Kernkapitalquote (CET1%), für den Bereich Liquidität die Liquidity Coverage Ratio (LCR), für den Bereich Profitabilität den Return on Equity (RoE) und für den Bereich der Qualität der Vermögensgegenstände die Quote des Anteils an notleidenden Krediten (NPL%) aus. Zur grafischen Veranschaulichung der Abhängigkeiten setzt das Institut die vier Indikatoren gemäß der nachfolgenden [Abbildung 1](#) in Beziehung.

Je Dimension ist ein Indikatorenbereich dargestellt. Innerhalb der Dimension steht eine Werteausprägung näher am Zentrum für eine positive Realisierung, ein Wert in Richtung der Achsenenden für eine negative Situation. Die jeweils gestrichelt dargestellten Linien stellen die spezifisch kalibrierten Sanierungsschwellenwerte dar. In der Abbildung sind ähnlich zu einem „Spinnennetz“ für einen Zeitpunkt die Ergebnisse des Planungsszenarios abgebildet. Die verantwortlichen Geschäftsleiter planen in einem Basisszenario die zukünftigen Geschäftsaktivitäten natürlich innerhalb der jeweiligen Sanierungsschwellen.

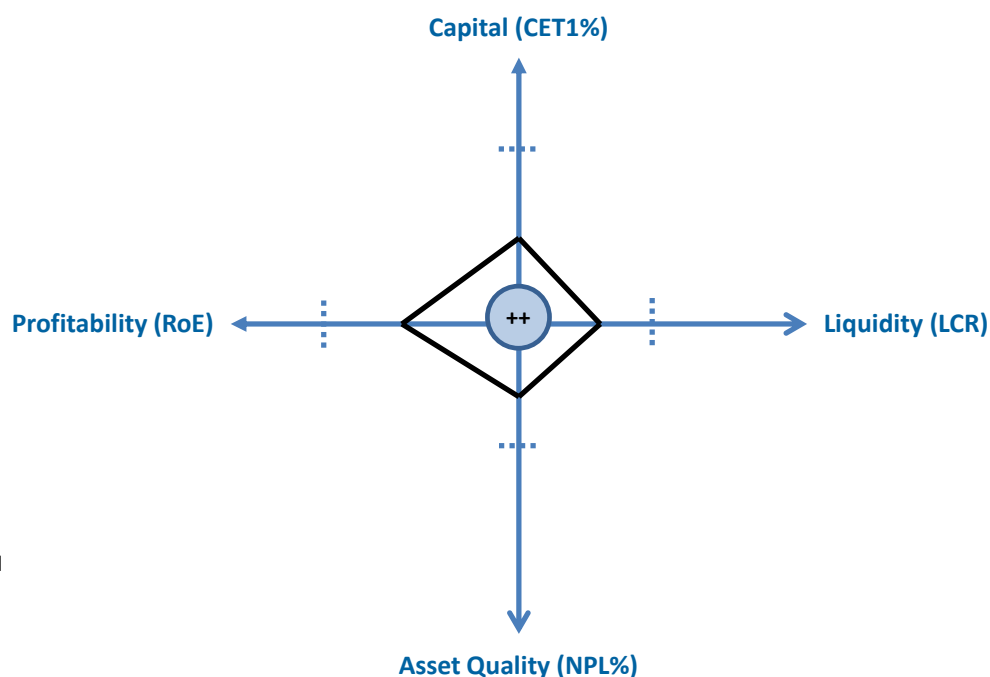


Abb. 1: Abhängigkeiten im Indikatorensystem

Quelle: Igl (2019) [10]

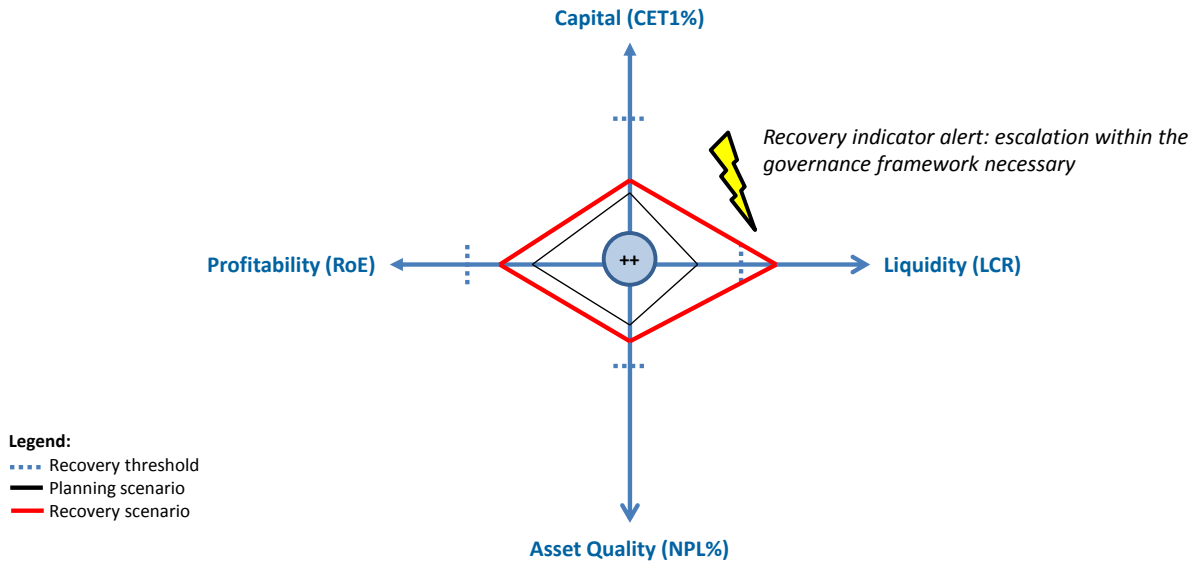


Abb. 2: Indikatorausprägungen im Stressszenario

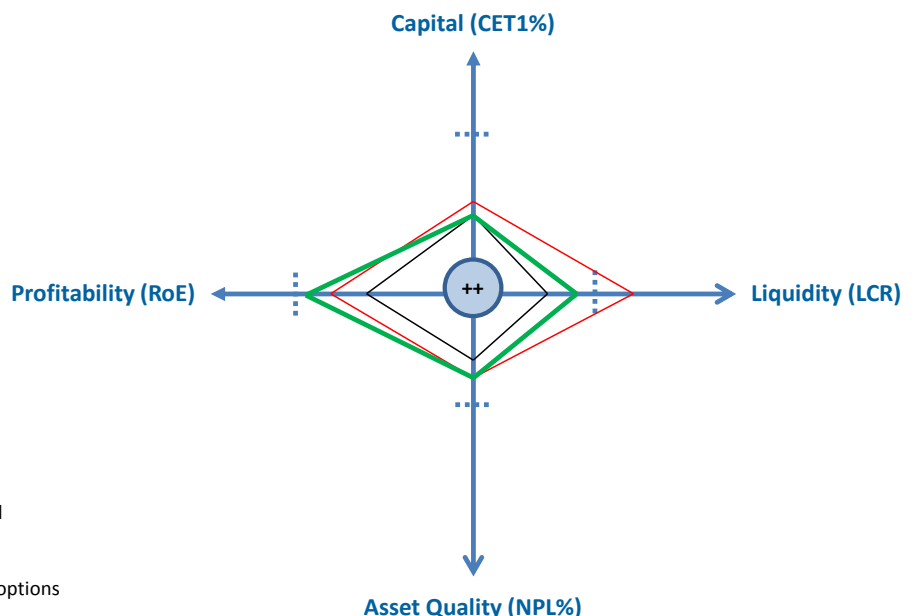
Quelle: Igl (2019) [10]

Nach einem Zeitintervall realisiert sich für das Institut ein Stressszenario. Dies führt hypothetisch zu einer negativen Veränderung der Kennzahlen in allen Dimensionen. Während in den Bereichen Kapital, Profitabilität und Qualität der Vermögensgegenstände zwar z.T. signifikante Verschlechterungen im Institut hingenommen werden müssen, tritt im Bereich Liquidität eine für die Bank bestandsgefährdende Situation ein. Dieses Szenario, welche sich im Rahmen der Belastungsanalyse auch als „near-to-default“-Szenario qualifiziert, führt zu einer Unterschreitung der Sanierungsschwelle der LCR. Die schematische Entwicklung der Indikatorausprägung wird in der obenstehenden [Abbildung 2](#) veranschaulicht.

Die Unterschreitung der Sanierungsschwelle im Bereich Liquidität führt zu einem Auslösen der Krisengovernance sowie des damit verbundenen Eskalations- und Entscheidungsprozesses. Als Folge wird die Geschäftsleitung gemeinschaftlich die Situation sowie die aktuellen Entwicklungen analysieren.

Zudem erfolgt eine intensive Diskussion und Bewertung über die vorhandenen Handlungsalternativen, die sich insbesondere auch auf die Umsetzbarkeit der definierten Handlungsoptionen im Sanierungsplan beziehen wird. Im konkreten Beispiel entscheidet sich die Geschäftsleitung für die Umsetzung von Handlungsoptionen, wobei ein Automatismus nach Auslösen der Krisengovernance explizit nicht gegeben ist. Eine Verbesserung der Liquiditätsausstattung ausgedrückt durch die LCR kann durch eine Erhöhung des HQLA Bestands (Zähler der LCR) oder eine Reduktion der in den nächsten 30 Tagen anstehenden Auszahlungen (Bestandteil im Nenner der LCR) erfolgen. Der HQLA Bestand kann beispielsweise durch einen Aktivtausch zwischen sehr hochwertigen Staatsanleihen (mit niedriger Rendite) und mittel- bis hochwertigen Unternehmensanleihen (mit höherer Rendite) erfolgen. Die geplanten Auszahlungen können durch ein zeitlich befristetes Einstellen des Neugeschäfts erwirkt werden. Damit geht jedoch einher, dass auch geplante Zinserträge nicht bzw. erst später erzielt werden können. Die konsolidierten Auswirkungen werden in der nachfolgenden [Abbildung 3](#) dargestellt.

Abb. 3: Auswirkungen der Krisengovernance im Indikatorsystem



Quelle: Igl (2019) [10]



Es zeigt sich zudem, dass oft die Begründung für eine Abweichung von den Mindestindikatoren fehlt oder die gesamte Dokumentation von Selektion und Kalibrierung der jeweiligen Institute nicht ausreichend ist. Über die Mindestindikatoren hinaus sollten Indikatoren implementiert werden, die beispielsweise die Verwendung stiller Reserven darstellen. Dies verhindert ein verstecktes Beschneiden anderer Indikatoren und stärkt die Position im Dialog mit den Aufsichtsbehörden.

Es zeigt sich, dass durch die exemplarisch beschriebenen Handlungsoptionen die geplanten positiven Auswirkungen auf die LCR als Kennzahl im Bereich Liquidität eingetreten sind. Vereinfacht besitzen die Gegenmaßnahmen keine (bei der Qualität der Vermögenswerte) bzw. höchstens leicht positive Auswirkungen (bei der Kapitalquote infolge reduzierter RWA aus Staatsanleihen). Von zentraler Bedeutung sind jedoch die negativen Auswirkungen in der Dimension Profitabilität. Die obige Abbildung veranschaulicht nachdrücklich, dass die Entlastung im Bereich Liquidität durch eine schlechtere Situation im Bereich der Profitabilität erkauft worden ist.

Die bankpraktische Erfahrung zeigt zudem, dass in nahezu allen Dimensionen von Sanierungsindikatoren (Kapital, Liquidität, Qualität der Vermögenswerte) eine Entlastung durch eine verringerte Profitabilität erzielt werden kann (z.B. durch eine Kapitalerhöhung, einen Aktivtausch oder einen Verkauf der notleidenden Kredite unter Preis). Diese Wechselwirkungen zwischen dem Indikatorensystem sowie den Handlungsoptionen ist von zentraler Bedeutung, um die Sanierungskapazität eines Instituts adäquat bewerten zu können.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Institute hatten zunächst Schwierigkeiten, die Anforderungen an die Selektion und Kalibrierung von Indikatoren in Sanierungsplänen zu erfüllen. Ein häufig auftretendes Beispiel ist die zu niedrige Kalibrierung der Schwellenwerte für die harte Kernkapitalquote. Im Bereich der Kapitalindikatoren konnten aber über die Weiterentwicklungen der Sanierungspläne deutliche Verbesserung festgestellt werden. In Bezug auf die Profitabilitätsindikatoren besteht jedoch weiterhin Potential zur Weiterentwicklung.

Es zeigt sich zudem, dass oft die Begründung für eine Abweichung von den Mindestindikatoren fehlt oder die gesamte Dokumentation von Selektion und Kalibrierung der jeweiligen Institute nicht ausreichend ist. Über die Mindestindikatoren hinaus sollten Indikatoren implementiert werden, die beispielsweise die Verwendung stiller Reserven darstellen. Dies verhindert ein verstecktes Beschneiden anderer Indikatoren und stärkt die Position im Dialog mit den Aufsichtsbehörden.

Darüber hinaus sollte der Indikatorrahmen mit dem internen Risikomanagement vereinbar sein, um eine wirksame Sanierungsplanung sicherzustellen. Mögliche Beispiele für diese Konsistenz könnten die Planung von Kapital und Liquidität oder die Kalibrierung des Risikoappetits sein. Der Sanierungsplan kann daher als Erweiterung des bestehenden Risikomanagements der Institution betrachtet werden.



Praxistipps

Empfehlungen für Banken:

- Implementierung Ampelsystem empfehlenswert.
- Maximierung statt Minimierung des Abstands zwischen den Schwellwerten; im Ernstfall ist die Vermeidung von zeitlichen Engpässen erstrebenswerter, um als oberstes Ziel das Marktvertrauen zu erhalten und die Abwärtsspirale zu vermeiden.
- Zur Kalibrierung dient das EBA Dashboard als erste Benchmark. Darüber hinaus sind individuelle Besonderheiten und besondere Risiken des Instituts zu berücksichtigen.
- Die Verzahnungen zwischen den Indikatorenkategorien sind individuell zu beachten.
- Übereinstimmung mit internem Risikomanagement, internen strategischen Geschäftsplanung und SREP-Geschäftsmodellanalyse ist sicherzustellen.

Empfehlungen für Aufsichtsbehörden:

- Prüfen, ob besondere Risiken in Schwellwertsysteme einbezogen wurden.
- Plausibilität der Schwellenwerte und Erläuterungen prüfen, auch in Hinblick auf Unstimmigkeiten mit internem Risikomanagement, Geschäftsplanung und SREP-Geschäftsmodellanalyse.
- Vollständigkeit sicherstellen.
- Zu aggressive (quantitative) Kalibrierung an gesetzlichen Vorgaben auf Werthaltigkeit prüfen, u.a. mittels Durchführung von Analysen in der Peer Group.



Fragen zur Wiederholung und Vertiefung

1. Weshalb müssen Banken ein Indikatorensystem im Sanierungsplan implementieren?
2. Welche Indikatorkategorien müssen im Sanierungsplan enthalten sein? Unter welchen Umständen kann von der Vorgabe abgewichen werden?
3. Welche Kapital- und Profitabilitätsindikatoren können Ihrer Meinung nach zusätzlich für ein wirkungsvolles Frühwarnsystem genutzt werden? Wie würden Sie diese kalibrieren?
4. Wie kann die Verzahnung zwischen einzelnen Indikatorkategorien effizient und überschaubar gestaltet werden? Welche zwischengeschalteten oder zusammengesetzten Indikatoren wären hierbei dienlich?
5. Welche Verbindungen bestehen zu MREL bzw. zu TLAC? Welche Ideen könnten für die Sanierungsplanung übernommen werden?



Quellenverzeichnis

[1]	Der Beitrag gibt die persönlichen Meinungen der Autoren wieder
[2]	European Central Bank (ECB) (2018): Report on Recovery Plans, 2018
[3]	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2017b): Merkblatt zum Konsultationsentwurf der Rechtsverordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne für Institute und Wertpapierfirmen, September 2017.
[4]	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2017): Entwurf einer Rechtsverordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne für Institute und Wertpapierfirmen (MaSanV) inklusive Begründung, September 2017.
[5]	Europäische Union (EU) (2016): Delegierte Verordnung (EU) 2016/1075 der Kommission zur Ergänzung der Richtlinie 2014/59/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch technische Regulierungsstandards, März 2016.
[6]	European Banking Authority (EBA) (2015): Leitlinien zur Mindestliste der qualitativen und quantitativen Indikatoren des Sanierungsplans, 2015.
[7]	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2018): Sanierungsplanung: Quervergleich: Bankaufsichtliche Erfahrungen, in: BaFin Journal 03/2018.
[8]	European Banking Authority (EBA) (2015): Leitlinien zur Mindestliste der qualitativen und quantitativen Indikatoren des Sanierungsplans, 2015.
[9]	European Banking Authority (EBA) (2018): EBA Risk Dashboard 2018 Q2.
[10]	Igl, Andreas (2019b): Indikatorensystem – Selektion, Kalibrierung und Interaktion, S.119ff in: Igl, Andreas (Hrsg.): Sanierungsplanung in Kreditinstituten – Praxisorientierter Umgang mit neuen Anforderungen nach SAG und MaSanV, Finanz Colloquium Heidelberg, 2019.



Internetlinks und weiterführende Informationen

Institution	Internetlinks
Bundesbank	www.bundesbank.de
BaFin	www.bafin.de
ECB	www.bankingsupervision.europa.eu
EBA	eba.europa.eu
SRB	srb.europa.eu



Rechtsquellen

BRRD	Bank Recovery and Resolution Directive (Europa)
KWG	Kreditwesengesetz (Deutschland)
MaSanV	Entwurf einer Rechtsverordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne für Institute und Wertpapierfirmen (MaSanV) inklusive Begründung
SAG	Sanierungs- und Abwicklungsgesetz (Deutschland)