

≡ IMAAP – Internal Management
Adequacy Assessment Process



Beispielbilanz

Wir haben es geschafft
„unsere Bank“ gut zu
positionieren und alle
Anforderungen
umzusetzen.

AKTIVA	HGB- Buchwert	PASSIVA	HGB- Buchwert
Kasse	20	Sichteinlagen EAEG etabliert	210
Tagesgeld KI	10	Sichteinlagen EAEG	160
Wohnimmobilienkredite	560	Termingelder Lz. < 12 M	150
unbelastet	260	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	80
belastet	300	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	20
EWB	-40	Tagesgeld Kreditinstitute	120
Firmenkundenkredite	460	Rückstellung Derivate	0
unbelastet	370	Pfandbriefe	350
belastet	90	IHS	200
EWB	-30	Nachrangkapital	20
Bundesanleihe	100	Eigenkapital	70
Pfandbrief L2A	100		
IHS KI	100		
Sachanlagen	100		
Summe	1.380	Summe	1.380

(Ausgewählte) Kennzahlen aus der Beispielbilanz zeigen die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen

Säule I	Kapital	CET1-Ratio (KSA)	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{RWA (KSA)}} = \frac{65,000}{860,400} = 7,55\%$	
		LR	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{Bilanzaktiva, Zusagen und Derivateforderungen}} = \frac{65,000}{1385,000} = 4,69\%$	
	Liquidität	LCR	$\frac{\text{Liquipuffer}}{\text{Nettoabfluss}} = \frac{205,000}{41,000} = 500,00\%$	
		NSFR	$\frac{\text{stabile Refinanzierung}}{\text{erforderliche stabile Refinanzierung}} = \frac{1083,500}{1022,000} = 106,02\%$	
Säule II	ICAAP	$\frac{\text{ökonomisches Gesamtrisiko}}{\text{Risikodeckungspotential Gone Concern}} = \frac{46,547}{191,000} = 24,37\%$		
...	...			

Quellen von Kennzahlen erstrecken sich über alle Themenfelder des Aufsichtsrechts und der Unternehmenssteuerung (Auswahl)

CRR CRD IV	Kapital: CET1-Ratio; Total Capital Ratio, Leverage Ratio samt Mindestanforderungen
	Liquidität: LCR; NSFR samt Mindestanforderungen
MaRisk	Risikotragfähigkeits-Framework: Going Concern; Liquiditätsansatz
	Ausgestaltung eines Systems an Frühwarnindikatoren
SREP	Beobachtung und Steuerung von Schlüsselindikatoren
	Ableitung von Teil-Scores und Overall-SREP-Scores
BRRD	Sanierung: Sanierungsindikatoren (MaSan / RTS für Sanierungsindikatoren)
	Abwicklung: Bail-In Quote, MREL-uote
Aufsicht	EBA Risk Dashboard: Auswahl, Definition und Ampelschaltung
Controlling	Unternehmenssteuerung; Bilanzstruktur
Umfeld	Marktspezifische und makroökonomische Kennzahlen

Herausforderung: Kennzahlen unterliegen als interne und externe Indikatoren eine Vielzahl an Steuerungs- und Limitierungsimpulse

Exemplarisch



Interne Perspektive

„Steuerungsgröße“

- Säule 1 (CRR)
- Säule 2 (RTF / SREP)
- MaRisk Frühwarnindikator
- BRRD Sanierungsindikator
- Institutsvergütung
- ...

Externe Perspektive

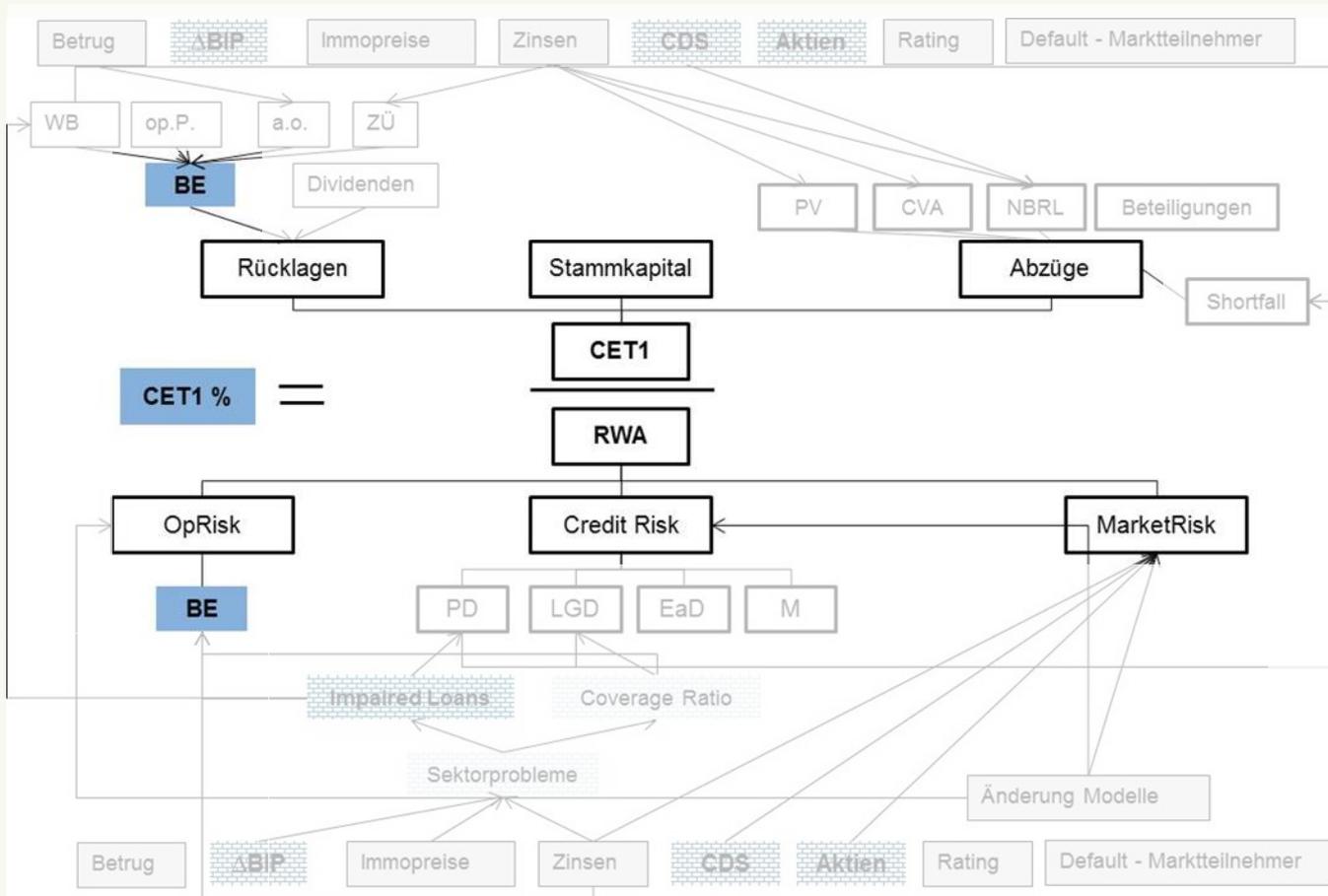
„Limitierungsgröße“

- EZB CA 2014 (AQR; Stresstest)
- SREP Schlüsselindikator
- CRR/CRDIV Mindestanforderung
- EBA Risk Dashboard
- ...

Vielzahl an Steuerungs- und Limitierungsimpulse

1. Schritt für eine erfolgreiche Gesamtbanksteuerung: Identifikation und Verstehen von Wirkungszusammenhänge

„Netzplan“ für Indikator CET1-Ratio (Auszug)



Legende:

- Sanierungsindikator
- Zwischengröße
- Eingangsgrößen
- „EBA“ Indikatoren

2. Schritt für eine erfolgreiche Gesamtbanksteuerung: Strukturierung und Priorisierung von Indikatoren und Impulsen

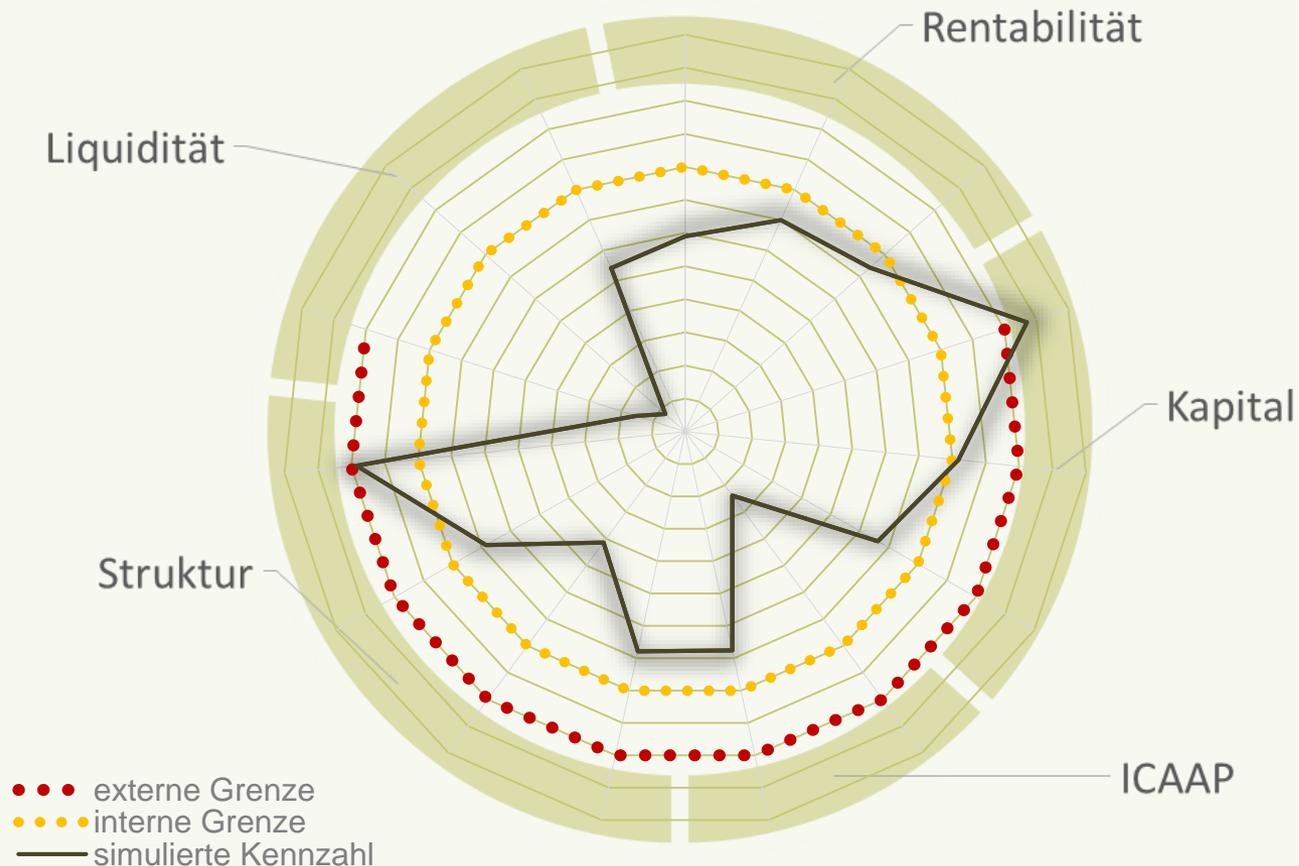
☰ Aufsichtliche Veröffentlichungen beinhalten Vorschlag für die Strukturierung der Indikatoren

Kapital	z.B. CET1-Ratio, Leverage Ratio
Risikoprofil	z.B. RTF-Auslastungsgrade
Liquidität	z.B. LCR, NSFR, interne Liquiditätsmaße
Profitabilität	z.B. Return on Equity, Cost-Income-Ratio
Asset-Qualität	z.B. Non performing loans-Ratio
Struktur	z.B. Bilanzsumme, MREL-Quote
Sonstige	z.B. Marktspezifische und makroökonomische Kennzahlen

☰ Priorisierung von Kennzahlen und deren Steuerungs-/Limitimpulse

Ebene 1	a) Sanierungsindikatoren b) SREP Schlüsselindikatoren c) CRR / CRD IV Kennzahlen
Ebene 2	Frühwarnindikatoren
Ebene 3	Institutsvergütungsvorschrift

Vielzahl von Kennzahlen liefern Steuerungsimpulse, die einer Darstellung bedürfen und ggfs. unterschiedliche Richtungen haben



Strategieprozess 2016 kommt zu folgenden Ergebnis

- ≡ Knapp 50% der Refinanzierung besteht aus (kurzfristigen) Kundeneinlagen und Interbankengeschäft
- ≡ Vor dem Hintergrund der neuen Liquiditätsmonitoringtools sollte der Fundingmix verbessert werden
- ≡ Gleichzeitig soll die langfristige Finanzierung damit gestärkt werden
- ≡ Strategische Maßnahmen:
 - ❖ Pfandbriefemission in Höhe von 400
 - ❖ Deckung aus wohnwirtschaftlichen und gewerblichen Immobilienfinanzierungen
 - ❖ Sichteinlagen ohne gesetzliche Einlagensicherung werden abgezogen
 - ❖ Reduktion von Sichteinlagen (spart auch Beiträge für die Einlagensicherung) sowie der „teureren“ ungedeckten Refinanzierung (IHS)
 - ❖ moderates Wachstum im Kreditgeschäft (+50)

Bilanz nach Umsetzung der Strategie

AKTIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation	PASSIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation
Kasse	20		20	Sichteinlagen EAEG etabliert	210	-75	135
Tagesgeld KI	10		10	Sichteinlagen EAEG	160	-75	85
Wohnimmobilienkredite	560		585	Termingelder Lz. < 12 M	150		150
unbelastet	260	-190	70	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	80		80
belastet	300	215	515	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	20		20
EWB	-40		-40	Tagesgeld Kreditinstitute	120		120
Firmenkundenkredite	460		485	Rückstellung Derivate	0		0
unbelastet	370	-190	180	Pfandbriefe	350	400	750
belastet	90	215	305	IHS	200	-200	0
EWB	-30		-30	Nachrangkapital	20		20
Bundesanleihe	100		100	Eigenkapital	70	0	70
Pfandbrief L2A	100		100				
IHS KI	100		100				
Sachanlagen	100		100				
Summe	1.380		1.430	Summe	1.380		1.430

Eine Berichtsperiode später: Überraschung im nächsten Vorstandsreport

Kennzahl	Formel	aktueller Bestand	Simulation, Tendenz, reg. Verstoß
CET1-Ratio (KSA)	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{RWA (KSA)}}$	$\frac{65,000}{860,400} = 7,55\%$	$\frac{65,000}{890,166} = 7,30\%$ 
ICAAP 99,9%	$\frac{\text{ökonomisches Gesamtrisiko}}{\text{Risikodeckungspotential Gone Concern}}$	$\frac{46,547}{191,000} = 24,37\%$	$\frac{46,332}{191,000} = 24,26\%$ 
LR	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{Bilanzaktiva, Zusagen und Derivateforderungen}}$	$\frac{65,000}{1385,000} = 4,69\%$	$\frac{65,000}{1435,000} = 4,53\%$ 
LCR	$\frac{\text{Liquipuffer}}{\text{Nettoabfluss}}$	$\frac{205,000}{41,000} = 500,00\%$	$\frac{205,000}{38,188} = 536,82\%$ 
NSFR	$\frac{\text{stabile Refinanzierung}}{\text{erforderliche stabile Refinanzierung}}$	$\frac{1083,500}{1022,000} = 106,02\%$	$\frac{1144,750}{1167,000} = 98,09\%$  

Problemerkörterung: ASF- und RSF-Faktoren

- ≡ Die wegen der Pfandbriefemission erforderliche Umwidmung der Kreditbestände von ‚unbelastet‘ in ‚belastet‘ hat aufgrund der festgelegten Faktoren große Auswirkungen auf die erforderliche stabile Refinanzierung
 - ▣ Wohnimmobilienkredite von 65 % auf 100 %
 - ▣ Gewerbliche Immobilienkredite von 85 % auf 100 %
- ≡ Passivisch (stabile Refinanzierung) sind hingegen kaum Auswirkungen zu beobachten
- ≡ Die Erhöhung der Bilanzsumme hat auch nur einen nachgeordneten Effekt. Unterstellt sie kommt aus der Pfandbriefemission und den belasteten Krediten ist die NSFR hier 100 %

Sofortmaßnahme:

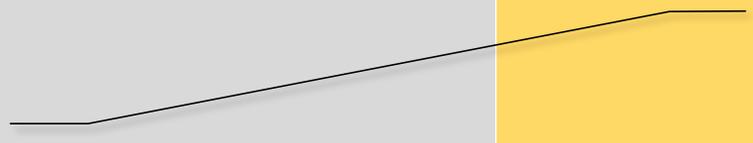


- ≡ Aktivtausch unter Beachtung der Faktoren von Bankenanleihen (85%) zu Level 2a Pfandbriefen (5%)
- ≡ Darunter leidet ein wenig die Rentabilität

Bilanz mit RSF und ASF Faktoren

AKTIVA	HGB- Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation	RSF Faktor	PASSIVA	HGB- Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation	ASF Faktor
Kasse	20		20	0%	Sichteinlage <small>EAEG etabliert</small>	210	-75	135	95%
Tagesgeld KI	10		10	0%	Sichteinlage <small>EAEG</small>	160	-75	85	90%
Wohnimmobilienkredite	560		585		Termingelde <small>Lz. < 12 M</small>	150		150	0%
unbelastet	260	-190	70	65%	Einlagen <small>EAEG Lz. > 12 M</small>	80		80	100%
belastet	300	215	515	100%	Einlagen <small>EAEG Lz. > 12 M</small>	20		20	100%
EWB	-40		-40	65%	Tagesgeld <small>Kreditinstitute</small>	120		120	0%
Firmenkundenkredite	460		485		Rückstellung <small>Derivate</small>	0		0	
unbelastet	370	-190	180	85%	Pfandbriefe	350	400	750	100%
belastet	90	215	305	100%	IHS	200	-200	0	100%
EWB	-30		-30	85%	Nachrangkapital	20		20	100%
Bundesanleihe	100		100	5%	Eigenkapital	70	0	70	100%
Pfandbrief L2A	100		100	5%					
IHS KI	100		100	85%					
Sachanlagen	100		100	100%					
Summe	1.380		1.430		Summe	1.380		1.430	

Bilanz nach Umsetzung der Sofortmaßnahme

AKTIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation	PASSIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation
Kasse	20		20	Sichteinlagen EAEG etabliert	135		135
Tagesgeld KI	10		10	Sichteinlagen EAEG	85		85
Wohnimmobilienkredite	585		585	Termingelder Lz. < 12 M	150		150
unbelastet	70		70	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	80		80
belastet	515		515	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	20		20
EWB	-40		-40	Tagesgeld Kreditinstitute	120		120
Firmenkundenkredite	485		485	Rückstellung Derivate	0		0
unbelastet	180		180	Pfandbriefe	750		750
belastet	305		305	IHS	0		0
EWB	-30		-30	Nachrangkapital	20		20
Bundesanleihe	100		100	Eigenkapital	70	0	70
Pfandbrief L2A	100	50	150				
IHS KI	100	-50	50				
Sachanlagen	100		100				
Summe	1.430		1.430	Summe	1.430		1.430

Eine Berichtsperiode später...

Kennzahl	Formel	aktueller Bestand	Simulation, Tendenz, reg. Verstoß
CET1-Ratio (KSA)	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{RWA (KSA)}}$	$\frac{65,000}{890,166} = 7,30\%$	$\frac{65,000}{869,228} = 7,48\%$ ▲
ICAAP 99,9%	$\frac{\text{ökonomisches Gesamtrisiko}}{\text{Risikodeckungspoeintial Gone Concern}}$	$\frac{46,332}{191,000} = 24,26\%$	$\frac{45,993}{191,000} = 24,08\%$ ▲
LR	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{Bilanzaktiva, Zusagen und Derivateforderungen}}$	$\frac{65,000}{1435,000} = 4,53\%$	$\frac{65,000}{1435,000} = 4,53\%$ ▶
LCR	$\frac{\text{Liquipuffer}}{\text{Nettoabfluss}}$	$\frac{205,000}{38,188} = 536,82\%$	$\frac{247,500}{38,188} = 648,12\%$ ▲
NSFR	$\frac{\text{stabile Refinanzierung}}{\text{erforderliche stabile Refinanzierung}}$	$\frac{1144,750}{1167,000} = 98,09\%$	$\frac{1144,750}{1127,000} = 101,57\%$ ▲

... sind zwar Kapital, ICAAP und Liquidität im grünen Bereich, nur „leidet ein wenig die Rentabilität“ ein wenig

Kennzahl	Formel	aktueller Bestand		Simulation, Tendenz, reg. Verstoß		
ROE ökonomisch	$\frac{\text{geplantes GuV-Ergebnis}}{\text{ökonomisches Eigenkapital}}$	$\frac{12,355}{166,000}$	= 7,44%	$\frac{11,855}{166,000}$	= 7,14%	▼

- ☰ Strategische Überlegungen: Optimierung der Renditekennzahlen
 - 📌 Return on Equity, Zinsüberschuss, weitere Aspekte
 - 📌 Motivation: die bislang betrachteten Kennzahlen liegen nach den ersten beiden Maßnahmen im grünen Bereich
 - 📌 Limitierender Faktor aus den betrachteten Kennzahlen scheint die NSFR, die nur knapp über 100% liegt
- ☰ Und dann stellt die Aufsicht neue individuelle Anforderungen an „unsere Bank“

101,57%

Problemerkorderung: SREP-Bescheid der EZB mit individueller CET1-Quote 8% für unser Beispielinstitut

- Formaler Hintergrund: Aufsicht legt fest, dass über die regulatorische Mindestanforderung hinaus ein höheres Mindestkapital vorzuhalten ist (hier für hartes Kernkapital)
- Rechtsgrundlage: Verordnung (EU) Nr. 1024/2013 (SSM VO) Art. 16, sofort gültig



Auszug aus Geschäftsbericht Deutsche Bank 2014 S.161 Lagebericht: „Am 20. Februar 2015 hat die EZB uns mitgeteilt, dass wir verpflichtet sind, eine Tier-1-Kernkapitalquote von mindestens 10% (basierend auf den übergangsregelungen) zu jeder Zeit aufrecht zu erhalten.“

CET1-Ratio (KSA)	Kernkapital nach Abzug	65,000	=	7,30%	 
	RWA (KSA)	890,166			
		65,000	=	7,48%	
		869,228			

Maßnahmen

- Aktivtausch unter Beachtung der Kapitalbelastung, Reduzierung Immobilienbestand durch Sale-Lease-Back eigener Gebäude
- Alternativ könnte die individuelle CET1-Quote auch durch eine Kapitalerhöhung sichergestellt werden.

Bilanz nach Umsetzung der Sofortmaßnahme

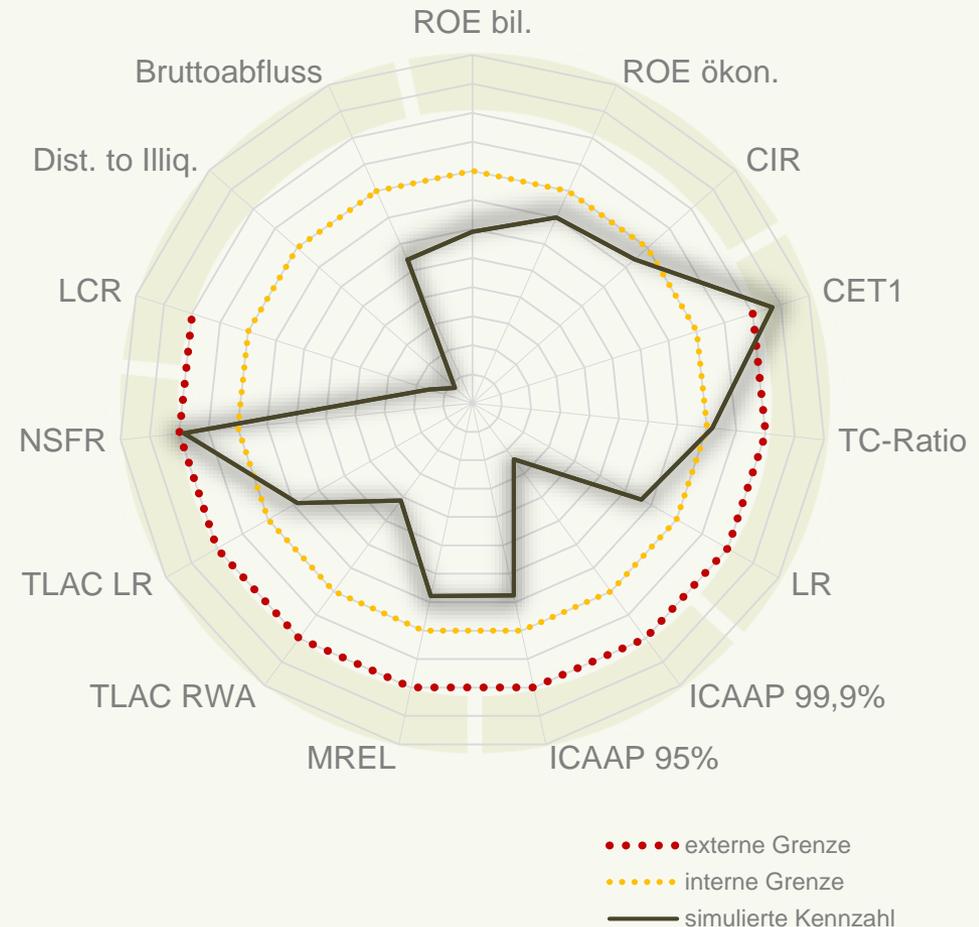
AKTIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation	PASSIVA	HGB-Buchwert	Simulation	Bestand+ Simulation
Kasse	20		20	Sichteinlagen EAEG etabliert	135		135
Tagesgeld KI	10		10	Sichteinlagen EAEG	85		85
Wohnimmobilienkredite	585		585	Termingelder Lz. < 12 M	150		150
unbelastet	70		70	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	80		80
belastet	515		515	Einlagen EAEG Lz. > 12 M	20		20
EWB	-40		-40	Tagesgeld Kreditinstitute	120		120
Firmenkundenkredite	485		485	Rückstellung Derivate	0		0
unbelastet	180		180	Pfandbriefe	750		750
belastet	305		305	IHS	0		0
EWB	-30		-30	Nachrangkapital	20		20
Bundesanleihe	100	125	225	Eigenkapital	70	0	70
Pfandbrief L2A	150	-50	100				
IHS KI	50	-50	0				
Sachanlagen	100	-25	75				
Summe	1.430		1.430	Summe	1.430		1.430

Eine weitere Berichtsperiode später sind die Kennzahlen wieder innerhalb der regulatorischen Limite

	Kennzahl	Formel	aktueller Bestand		Simulation, Tendenz, reg. Verstoß	
ERTRAG	ROE ökonomisch	$\frac{\text{geplantes GuV-Ergebnis}}{\text{ökonomisches Eigenkapital}}$	$\frac{11,855}{166,000} = 7,14\%$		$\frac{9,605}{166,000} = 5,79\%$	▼
	CIR	$\frac{\text{Verwaltungsaufwand}}{\text{Bruttoertrag}}$	$\frac{8,000}{23,855} = 33,54\%$		$\frac{8,000}{21,605} = 37,03\%$	▼
KAPITAL	CET1-Ratio (KSA)	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{RWA (KSA)}}$	$\frac{65,000}{869,228} = 7,48\%$		$\frac{65,000}{810,009} = 8,02\%$	▲
	TC-Ratio (KSA)	$\frac{\text{Eigenmittel nach Abzug}}{\text{RWA (KSA)}}$	$\frac{85,000}{869,228} = 9,78\%$		$\frac{85,000}{810,009} = 10,49\%$	▲
	LR	$\frac{\text{Kernkapital nach Abzug}}{\text{Bilanzaktiva, Zusagen und Derivateforderungen}}$	$\frac{65,000}{1435,000} = 4,53\%$		$\frac{65,000}{1435,000} = 4,53\%$	▶
RISIKO	ICAAP 99,9%	$\frac{\text{ökonomisches Gesamtrisiko}}{\text{Risikodeckungspotential Gone Concern}}$	$\frac{45,993}{191,000} = 24,08\%$		$\frac{45,543}{191,000} = 23,84\%$	▲
	ICAAP 95%	$\frac{\text{handelsrechtliches Gesamtrisiko}}{\text{Risikodeckungspotential Going Concern (KSA)}}$	$\frac{23,492}{32,317} = 72,69\%$		$\frac{23,518}{34,804} = 67,57\%$	▲
STRUKTUR	MREL	$\frac{\text{berücksichtigungsf. Verbindl. + Eigenmittel}}{\text{Gesamtverbindlichkeiten und Eigenmittel}}$	$\frac{105,000}{1425,000} = 7,37\%$		$\frac{105,000}{1425,000} = 7,37\%$	▶
	NSFR	$\frac{\text{stabile Refinanzierung}}{\text{erforderliche stabile Refinanzierung}}$	$\frac{1144,750}{1127,000} = 101,57\%$		$\frac{1144,750}{1063,250} = 107,67\%$	▲
	NSFR Potential	$\frac{\text{stabile Refinanzierung}}{\text{./. erforderliche stabile Refinanzierung}}$	$\frac{1144,750}{./. 1.127,000} = 17,750$		$\frac{1144,750}{./. 1.063,250} = 81,500$	▲
LIQUIDITÄT	LCR	$\frac{\text{Liquipuffer}}{\text{Nettoabfluss}}$	$\frac{247,500}{38,188} = 648,12\%$		$\frac{330,000}{38,188} = 864,16\%$	▲
	Distance to Illiquidity	$\frac{\text{aktuelle Distance to Illiquidity in Tagen}}{\text{./. erforderliche Distance to illiquidity in Tagen}}$	$\frac{750}{./. 60} = 690$		$\frac{750}{./. 60} = 690$	▶

IMAAP – Internal Management Adequacy Assessment Process

- ≡ „Unsere Bank“ zeigt anhand von drei einfachen Steuerungsentscheidungen, dass die Wirkungszusammenhänge komplexer geworden sind,
- ≡ Regulatorik ist dabei keine strenge Nebenbedingung, sondern Steuerungsgröße,
- ≡ Gleichzeitig ist das Spektrum steuerungsrelevanter Kennzahlen größer geworden,
- ≡ Zusätzlich sind regulatorische Vorgaben enger bzw. risikosensitiver definiert.
- ≡ Aufgabe an die Gesamtbank: Vernetzt denken und handeln.



IMAAP – Internal Management Adequacy Assessment Process

- ≡ Die isolierte Betrachtung von Treasury, Regulatorik, Controlling und Sanierung/Abwicklung allein ist nicht mehr zielführend,
- ≡ Die ausführliche Auseinandersetzung von Wirkungszusammenhängen und die Simulation aller relevanten Kennzahlen in der Steuerung sind Qualitätsmerkmale eines funktionierenden Risikomanagements, nicht zuletzt schützt sie auch vor Überraschungen...
- ≡ Joint Consulting versteht sich als Philosophie und ist unser Pendant zu Joint Supervisory Teams der Aufsicht.
 - ☐ Know-how in Treasury, Regulatorik, Controlling und Sanierung/Abwicklung sichert die Projektumsetzung
 - ☐ stärker vernetzte Sichtweise sichert frühzeitig die Einbeziehung und die Rolle aller Stakeholder

