



## Auswirkung von makroökonomischen Szenarien

### SREP-Geschäftsmodellanalyse – ein völlig neues Thema

von Dr. Guido Blady und Dr. Teo Jasic

**Geschäftsmodellanalyse – Status quo:** Am 19. Dezember 2014 übergab die European Banking Authority (EBA) eine Leitlinie zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP – Supervisory Review and Evaluation Process) an die Aufsichtsbehörden der EU-Staaten. Diese Leitlinie hat den Titel „Guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process“. Die Implementierung soll zum 1. Januar 2016 erfolgen.

Ziel des SREP ist es, der Aufsicht eine umfassende Beurteilung der Risikosituation der Institute in den Bereichen (sogenannten SREP-Elementen) Geschäftsmodellanalyse, Internal Governance und Risikomanagement, Kapital- und Liquiditätsausstattung zu ermöglichen. Dazu werden Ratingnoten beziehungsweise Scoring-Ergebnisse von „1“ (geringes Risiko) bis zu „4“ (hohes Risiko) für die einzelnen SREP-Elemente jedes Instituts vergeben. Ein Gesamtrating dieser Elemente dient der Aufsicht als Indikation für die Perspektive und Lebensfähigkeit des Instituts sowie für gegebenenfalls notwendige frühzeitige aufsichtsrechtliche Interventionen. Damit ist der SREP standardisiert und vor allem quantitativ ausgerichtet. Als erstes Element der gesamten Beurteilung erhält die Geschäfts-

modellanalyse eine besondere Stellung. Die aufsichtsrechtliche Bewertung der Geschäftsmodelle (Geschäfts- und Risikostrategie) und ihre Operationalisierung mittels institutsspezifischer Kennzahlensysteme stellen Institute vor neue Herausforderungen. Dies wirkt sich auf die Datentransparenz und Datenverfügbarkeit/-bereitstellung insbesondere in Hinblick auf Planungsinstrumente (Szenarioanalysen, Stresstests) sowie die Methoden der Risikomessung aus. Zudem wird die Eigenkapitalanforderung der Säule 1 von Basel III als „Säule 1-Plus“ aufgewertet. Dieser Ansatz kann hohe ökonomische Auswirkungen haben. Darüber hinaus wird die Qualität der internen Risikomanagement-, Reporting- und Kontrollprozesse weiterhin einen hohen Stellenwert behalten.

Der SREP führt mit der Geschäftsmodellanalyse (**Business Model Analysis – BMA**) ein völlig neues Thema ein, auf das sich die Institute einstellen müssen. Der Hauptfokus liegt auf der Untersuchung der Nachhaltigkeit („Sustainability“) und Tragbarkeit („Viability“) des Geschäftsmodells gemessen an der Fähigkeit des Instituts, ausreichende Erträge in Zukunft zu generieren. Bei Vergabe des BMA-Scoring soll es keine „Vorverurteilung oder Bevorteilung“ von Geschäftsmodellen geben.

Der Umfang und die Häufigkeit der Berichterstellung über die Geschäftsmodellanalyse hängen vom Typ des Instituts ab. Die Institute werden dazu abhängig von ihrer Größe, Struktur und internen Organisation sowie von Art, Umfang und Komplexität ihrer Geschäftsaktivitäten in vier Kategorien eingeteilt:

- > global systemrelevante,
- > lokal systemrelevante,
- > mittelständische sowie
- > kleine, nichtkomplexe Institute.

Dementsprechend orientieren sich Häufigkeit, Intensität und Granularität der aufsichtsrechtlichen Beurteilung und Maßnahmen an dieser Kategorisierung: Die Begutachtung aller SREP-Elemente soll bei global-systemrelevanten Banken jedes Jahr erfolgen, bei lokal-systemrelevanten Banken hingegen nur alle zwei Jahre. Bei den anderen Instituten reicht eine dreijährige Bewertung aus. Aus dieser Kategorisierung wird deutlich, dass die Aufsicht nun verstärkt Benchmark-Vergleiche und Peergroup-Analysen einbeziehen wird.<sup>1</sup> Hauptziele der Business Model Analysis sind:

1. die Einschätzung der aktuellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells unter dem Aspekt des Erzielens ausreichender Erträge in den nächsten zwölf Monaten (Tz. 74 f.) und Bewertung folgender Kennzahlen: Return-on-equity, Cost-of-equity, RORAC-Kennziffern; Fundingstruktur (Konsistenz mit Geschäftsmodell und Geschäftsstrategie); Risikoappetit.
2. die Bewertung der Nachhaltigkeit mit Blick auf das Erzielen ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren unter verschiedenen makroökonomischen Szenarien. Dabei sind die entsprechenden strategischen Pläne und Planungsrechnungen vorzulegen sowie der Risikogehalt der Strategie zu untersuchen (Tz. 76 f.).

Nach einer initialen Identifizierung der Hauptgeschäftsfelder und Marktpositionierung in der Vorprüfung folgt die Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Business Environment) auf-

grund von makroökonomischen Trends und Markttrends. Danach analysiert die Aufsicht nicht nur das aktuelle Geschäftsmodell in quantitativer (zum Beispiel Ertragsquellen, Ertragskonzentrationen) und qualitativer Hinsicht (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke), sondern vielmehr die zukunftsgerichtete Strategie samt diversen Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen (Tz. 71-73). Im Vordergrund steht dabei die Widerstandsfähigkeit des Instituts: auch unter wechselnden und sogar ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind stabile Erträge zu liefern.

Wir empfehlen den Instituten die Einrichtung eines integrierten Prozesses für die Geschäftsmodellanalyse. Dieser Prozess umfasst die Ausrichtung der Strategie und Definition von Zielen sowie die Übertragung auf konkrete Planwerte für einzelne Geschäftsbereiche und -felder. Dabei sollte die Ausrichtung der Strategie folgende Komponenten umfassen: eine Diagnose der Herausforderungen für die geschäftliche Entwicklung des Instituts, die Formulierung der Leitsätze zur Bewältigung der Herausforderungen und letztendlich das Design der Aktivitäten, deren Zusammenwirken die Leitsätze ausführt. Im Fokus der Geschäftsmodellanalyse steht nun die Stabilität dieser Planungen von Aktivitäten unter verschiedenen makroökonomischen Szenarien.

## Orientierungspunkte vonseiten der Aufsicht

Im Bankgeschäft entstehen Herausforderungen durch Veränderungen und Wettbewerb. Die Veränderungen sind dabei maßgeblich geprägt durch Gesetzgebung, technischen Fortschritt und volkswirtschaftliche beziehungsweise makroökonomische Rahmenbedingungen. Jede dieser Faktoren wirkt sich auf die geschäftliche Entwicklung einer Bank sowie deren Kennzahlen und Zielgrößen aus, die nunmehr im Fokus der Aufsicht stehen. Wir konzentrieren

<sup>1</sup> NEWS 02/2015: SREP-Guidelines der EBA: Grundlage für das deutsche Aufsichtsrecht, Prof. Dr. Konrad Wimmer.

uns an dieser Stelle auf Veränderungen aufgrund makroökonomischer Trends, die sich mittels verschiedener Szenarien beschreiben lassen.

Die Geschäftsmodellanalyse ist als eigene Säule im aufsichtsrechtlichen Überwachungsprozess neu. Jedoch ist sie nur die Weiterführung des aktuellen Trends der Aufsicht zur Analyse von multiperiodischen Geschäftsentwicklungen der Institute. Als prominentes Beispiel können hier der EZB-Stresstest sowie die Bundesbankumfrage zur Niedrigzinssituation genannt werden. Die Rahmenparameter werden im Folgenden dargestellt.<sup>2</sup>

### Szenarien der EZB-Stresstests

Der erste EZB-Stresstest 2011 umfasste acht Quartale zwischen 2011 und 2012. Dementgegen war der Betrachtungszeitraum für den EZB-Stresstest 2014 mit zwölf Quartalen zwischen 2014 und 2016 deutlich länger. Für alle Institute galt eine gemeinsame Methodik, die zugrunde liegenden Annahmen deckten ein breites Spektrum von Risiken ab, wie zum Beispiel Kredit- und Marktrisiken, Verbriefungsforderungen sowie Länder- und Refinanzierungsrisiken. Um eine Konsistenz unter den Instituten zu gewährleisten, wurde die Methodik einer Reihe von Restriktionen unterworfen. Dazu gehörten eine angenommene statische Bilanz, vorgeschriebene Ansätze für das Marktrisiko und Verbriefungen sowie eine Reihe von Begrenzungen des Zinsergebnisses, der risikogewichteten Aktiva und des Handelsergebnisses.

Das Länderrisiko wurde über niedrige Haircuts abgebildet, dabei wurde 2011 nur das Handelsbuch, im Jahr 2014 auch das Anlagbuch betrachtet. Ein Länderausfall zählte in keinem der beiden Stresstests zu den Annahmen. Das Liquiditätsrisiko wurde in beiden Stresstests nur indirekt über gestiegene Fundingkosten abgebildet.

<sup>2</sup> Quelle: Bundesbank-Umfrage „Ertragslage und Widerstandsfähigkeit deutscher Kreditinstitute im Niedrigzinsumfeld 2015“ sowie Ausfüllhinweise (Anlage B).

<sup>3</sup> Quelle: Michael Hünseler, Credit Portfolio Management, A Practitioner's Guide to the Management of Credit Risks. Palgrave, 2013.

Dimension	EZB 2011	EZB 2014
Grundannahmen	(i) Persistente Staatsschuldenkrise (ii) Abwertung des US-\$ gegen alle Währungen	(i) Globales Ansteigen der Anleiherenditen (iv) Keine Möglichkeiten zur Bilanzerholung (ii) Weitere Verschlechterung der Kreditqualität in Ländern mit schwacher Nachfrage (iii) Anhalten aller politischen Reformen
EU-BIP	-0,4% (2011); 0% (2012) (Eurozone: -0,5%; -0,2%)	-0,7% (2014); -3,6% (2015); -5, % (2016)
EU-Inflation	1,5% (2011); 0,5% (2012)	
EU-Arbeitslosigkeit	0.3% (2011); 1.2% (2012)	0,6% (2014); 1,9% (2015 ); 2,9% (2016)
Aktienkurse	-14%	-15%
Immobilienpreise	Nicht veröffentlicht	-11%

Tabelle 1: EZB-Stresstest - Szenarien im Überblick

Im Rahmen des Aufbaus einer Geschäftsmodellanalyse werden die aufsichtsrechtlichen Parameter (vgl. Tabelle 1) einen wichtigen Orientierungspunkt zum Abgleich mit eigenen Szenarioannahmen darstellen.

### Bundesbankumfrage zum Niedrigzinsumfeld

Als weiterer Orientierungspunkt zur Stabilität eines Geschäftsmodells kann die Bundesbankumfrage zur Niedrigzinsphase dienen. Während sich das Zinsniveau seit einigen Jahren auf einem sehr tiefen Stand befindet, sind in einigen Regionen die Immobilienpreise stark gestiegen. Diese makroökonomische Situation beinhaltet für Banken nicht zu vernachlässigende Risiken, die zukünftig schlagend werden können. Dazu hat die Bundesbank zum wiederholten Mal eine Umfrage initiiert. Wie 2013 soll auch die diesjährige Umfrage Informationen zur künftigen Entwicklung der Ertragslage deutscher Kreditinstitute liefern. Im Mittelpunkt des bankaufsichtsrechtlichen Interesses stehen insbesondere die Fragen:

- > Inwieweit könnte ein fortdauerndes Niedrigzinsumfeld die Ertragslage nachhaltig gefährden?
- > Was sind die Auswirkungen eines plötzlichen Zinsanstiegs?
- > Welche Folgen sind von negativen Zinssätzen zu erwarten?
- > Welche Risiken birgt ein plötzlicher Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit im Kreditgeschäft oder eine Erhöhung der Credit Spreads auf Marktrisikopositionen?

Für eine Analyse der zukünftigen Ertragslage werden die bankinternen Plandaten der Institute für die Jahre 2015 bis 2017, eine Ertragsprognose für die Jahre 2018 und 2019 sowie die Jahresabschlussdaten von 2014 erhoben. Zur Vergleichbarkeit werden zusätzlich die hierbei zugrunde liegenden Annahmen erfragt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die vorgegebenen Szenarien.

Dimension	Szenario
Plandaten	Dynamische Entwicklung der Bilanz
Niedrigzins	Ein im gesamten Prognosezeitraum andauerndes Niedrigzinsumfeld unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Positiver Zinsschock	Ein plötzlicher Zinsanstieg per 31.12.2014 um +200 Basispunkte parallel nach oben unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Negativer Zinsschock I	Eine plötzliche Zinssenkung per 31.12.2014 um 100 Basispunkte parallel nach unten unter der Annahme einer per 31.12.2014 konstanten Bilanz
Negativer Zinsschock II	Eine plötzliche Zinssenkung per 31.12.2014 um 100 Basispunkte parallel nach unten, jedoch ohne aufsichtsrechtliche Restriktionen hinsichtlich der Bilanzentwicklung
Kreditrisiko	Ein Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeiten der Schuldner in Verbindung mit einem Abschlag auf die Sicherheitenwerte (Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit; 60% beziehungsweise 155%; Haircut auf den Beleihungswert von Sicherheiten (10% beziehungsweise 20%)
Marktrisiko	Ein signifikanter Anstieg der Credit Spreads (dauerhafte „Credit Spreads“-Anstiege, zum Beispiel AAA = 30bps; CCC = +1500bps)

Tabelle 2: Szenarien der Bundesbankumfrage zur Niedrigzinsphase

Die Behandlung der in der Bundesbankumfrage thematisierten Fragestellungen sind geeignet, akuten Handlungsbedarf für die Institute zu ermitteln. Zur Risikoprävention empfiehlt sich eine gezielte Analyse des Portfolios nach regionalen Konzentrationen, der Bewertung der Sicherheiten und der Kreditvergabeprozesse. Dadurch wird erhöhten Ausfallrisiken vorgebeugt, und das Institut kann sich durch die Identifikation von schlummernden Kreditrisiken vor möglichen Krisenentwicklungen schützen. Dies kann in der Geschäftsmodellanalyse zum institutsspezifischen Nachweis der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells eingesetzt werden.

### Wirkungsweise makroökonomischer Faktoren

Im vorangegangenen Abschnitt wurden zwei Beispiele für aufsichtsrechtliche Vorgaben zur makroökonomischen Entwicklung vorgestellt. Im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse müssen nun institutsindividuelle Szenarien und die Auswirkungen auf ein Institut abgeleitet und analysiert werden. Dazu sollte zunächst eine Einschätzung über den Stand des Konjunkturzyklus erfolgen. Dies kann anhand des Verhaltens von Zinsen und Aktienkursen sowie von Credit Spreads und Kreditrisiko in unterschiedlichen Phasen des Wirtschaftszyklus erfolgen (siehe dazu auch Abbildung 1):<sup>3</sup>

**Expansion (Erholung):** In dieser Phase sind steigende Zinsen und eine striktere Geld- und Fiskalpolitik zu beobachten. Ein höheres Konsumentenvertrauen geht mit positiven Frühindikatoren einher. Ein Anstieg von Firmenübernahmen kann registriert werden. Dies wirkt positiv auf die Zinsen und Aktienkurse, das Kreditrisiko und die Credit Spreads fallen.

**Expansion (Überhitzung):** In dieser Phase entstehen hohe Gewinnmargen, jedoch ist auch ein Ansteigen der Verschuldungskennzahlen zu verzeichnen. Anleiheschutzklauseln werden aufgeweicht, und es sind großvolumige kreditfinanzierte Firmenübernahmen zu beobachten. Dies führt zu einem weiteren Anstieg der Zinsen und Aktienkurse, jedoch steigen nun auch das Kreditrisiko und die Credit Spreads.

**Kontraktion (Abschwung):** Die Konjunktur bricht ein, und sowohl die Konsumgüternachfrage als auch die -preise gehen zurück. Es gibt mehr Wertberichtigungen, und die Anzahl notleidender Kredite steigt. Die Zahl der Rating-Herabstufungen übersteigt die der Heraufstufungen. In der Folge fallen Zinsen und Aktienkurse, das Kreditrisiko sowie die Credit Spreads steigen an.

**Kontraktion (Wiederherstellung):** Es erfolgt nur ein geringes Wirtschaftswachstum, dabei sind steigende Creditsätze und hohe Ausfallraten zu beobachten. Das Neuemissionsvolumen ist hoch, und es werden Kapitalerhöhungen zur Verbesserung der Schuldendienstfähigkeit getätigt. Zinsen und Aktienkurse fallen dadurch weiter, jedoch sinkt das Kreditrisiko, und die Credit Spreads sinken.

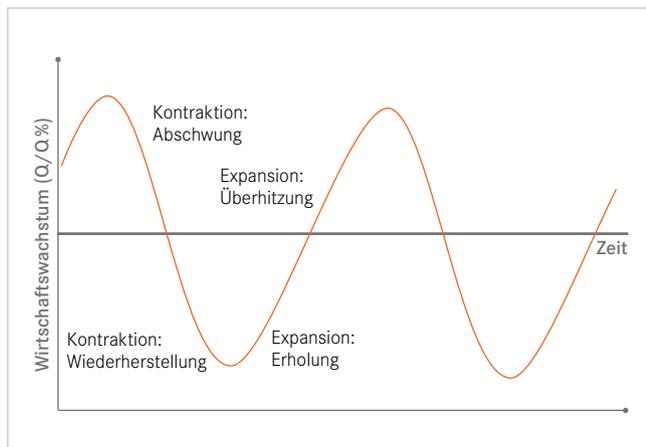


Abbildung 1: Wirtschaftswachstum im Konjunkturverlauf

Konkret kann die Konjunktur anhand verschiedener Indizes und wirtschaftlicher Faktoren analysiert werden. Tabelle 3 gibt eine Übersicht und führt gebräuchliche Faktoren in den drei Klassen auf.

Generelle Faktoren	Wirtschaftstreiber	Finanzmarktfaktoren
Arbeitslosenquote	Reales Bruttoinlandsprodukt	3M-Euribor
Inflation	Industrieproduktion	10J-Bundesanleihe
OECD-Rezessionsindikatoren	Verbraucherpreisindex	DAX
OECD-Frühindikatoren	Verbrauchervertrauen	VDAX-NEW
ifo-Geschäftsklimaindex		SDAX
ZEW-Konjunkturerwartungen		Renditedifferenz REX vs. 10J-Bundesanleihe

Tabelle 3: Szenarien der Bundesbank-Umfrage zur Niedrigzinsphase

Der ifo-Geschäftsklimaindex, die ZEW-Konjunkturerwartungen und Verbrauchervertrauen gehören zu den Frühindikatoren. Sie lassen Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des Konjunkturverlaufs zu, denn sie zeigen relativ früh, wie sich die Wirtschaft in Zukunft entwickeln könnte.

Zentrale Aufgabe ist es nun, anhand der historischen Entwicklungen der makroökonomischen Faktoren die Abhängigkeiten und Entwicklungen von institutsindividuellen Zielgrößen Volumenentwicklung und Zinsmarge sowie Parametern wie PD, LGD und weitere Performancekennzahlen aufzuzeigen.

### Analyse der Faktoren und ihre Wirkung auf die Zielgrößen

Die Bewertung der Auswirkung makroökonomischer Faktoren auf Zielgrößen wie Zinsmarge, Provisionsüberschuss und Darlehensvolumen spielen eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Bilanz- und GuV-Planung. Der Einfluss makroökonomischer Faktoren auf die Margen lässt sich empirisch nachweisen. Die nachfolgenden Abschnitte betrachten Ergebnisse zu Untersuchungen über die Wirkung makroökonomischer Einflüsse auf die Zinsmarge in der deutschen Bankenwelt. Es zeigt sich eine deutliche Differenzierung im Geschäftsmodell und in der Region.



Abbildung 2: Übersicht über die Bestandteile der Modellbildung in der Geschäftsmodellanalyse

Die Einflussstärke der Faktoren auf die Zinsmarge hängt vom Geschäftsmodell der Institute ab. Daher muss eine institutsindividuelle Analyse der Zusammenhänge zwischen den Parametern „Zinsmarge“ und den makroökonomischen Faktoren erfolgen. Historisch wurde dieses Verfahren schon öfter angewendet – siehe die Veröffentlichung einer Untersuchung<sup>4</sup> aller deutschen Banken vor der Finanzkrise 2008 (in der Periode 1995–2007). Es zeigen sich beispielhaft folgende wichtige Ergebnisse:

- > Die Marktmacht (gemessen an der Spanne zwischen Preisen und Grenzkosten) hat starken Einfluss auf die Zinsmarge.
- > Eine Minderung der operativen Kosten (gemessen an Cost-to-income-Ratio) ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Erholung der Zinsmarge.
- > Mehr Kreditvolumen führt nicht unbedingt zu einer höheren Zinsmarge, da die Banken niedrigere Raten akzeptieren, um Kunden zu gewinnen.

Es ist möglich, differenziertere Aussagen über den Einfluss makroökonomischer Faktoren auf die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Institute mit den Daten aus der Periode 1995–2007 zu treffen. Ob sich ähnliche Aussagen anhand aktueller Daten und für ein einzelnes Institut bestätigen lassen, muss individuell verifiziert werden.

Im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse sollten neben der Marge auch die Zusammenhänge mit weiteren Kennzahlen und Parametern analysiert werden.

### Modellbildung für eine institutsindividuelle Analyse

Abbildung 2 stellt die Bestandteile der Modellbildung in der Geschäftsmodellanalyse dar. Ausgehend von der aktuellen Planung werden verschieden geartete Szenarien definiert und die relevanten Risikoparameter dazu identifiziert und analysiert. Schlussendlich kann die Szenarioparametrisierung definiert werden.

Als Basisszenario wird die aktuelle Planung zugrunde gelegt. Dabei wird auf den aktuell geplanten Volumina und Margen aufgesetzt und die aktuellen PDs und LGDs sowie die Marktpreise herangezogen. Von diesem Basisszenario aus werden Negativszenarien abgeleitet.

4 Quelle: Andreas Buehn, Alexander Karmann, and Marco Pedrotti, What Determines the Interest Margin? An Analysis of the German Banking System, Credit and Capital Markets, 2013.

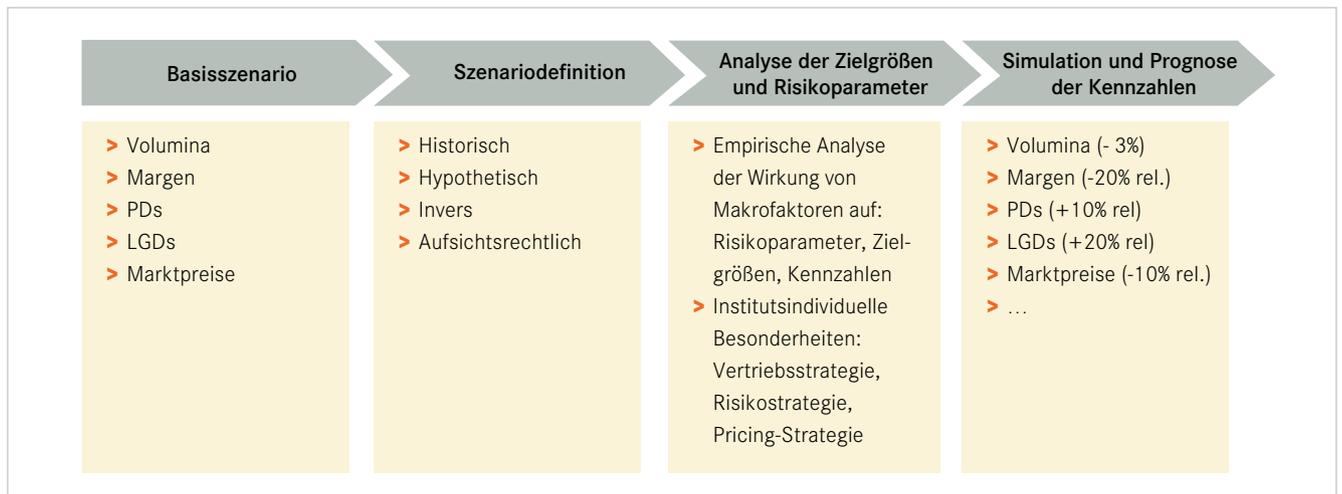


Abbildung 3: Beispielhaftes Vorgehen in der Modellbildung Geschäftsmodellanalyse

Im nächsten Schritt erfolgt die Analyse der Zielgrößen und Risikoparameter, dabei werden empirische Analysen ausgewertet, wie beispielsweise die Wirkung des BIP auf das Kreditrisiko oder die des Zinsniveaus auf die Marge. Auch institutsindividuelle Besonderheiten, zum Beispiel aus der Vertriebs- und der Risikostrategie, fließen hier ein. Abbildung 3 zeigt detailliert das Vorgehen auf.

Abgrund der Szenarioparametrisierung und der empirisch festgelegten Wirkungskoeffizienten werden abschließend die betrachteten Zielgrößen und Kennzahlen simuliert und prognostiziert. Die erhaltenen Kennzahlen können anschließend mit den Benchmark-Kennzahlen der Referenzgruppe des Instituts verglichen werden.

Wir unterstützen in der Analyse der relevanten Einflussfaktoren für das individuelle Geschäftsmodell und leiten passende Handlungsmaßnahmen ab, die prüfungssicher für die SREP-Anforderungen dokumentiert werden. Das Projekt gliedert sich in die Meilensteine: Profilanalyse der Bank, Umfeldanalyse, Modellierung, Simulation und Prognose sowie Auswertung und Dokumentation. Der Prototyp kann schnell Vorschaurechnungen erstellen, um das Zielbild der SREP-Geschäftsmodellanalyse zu schärfen, sodass ein Verfahren zur makroökonomischen Szenariomodellierung und der Analyse multiperiodischen Geschäftsentwicklung etabliert werden kann.

#### Autoren



**Dr. Guido Blady**

Lead Business Consultant,  
Business Consulting

- > +49 (0) 151 / 4610 6993
- > guido.blady@msg-gillardon.de



**Dr. Teo Jasic**

Principal Business Consultant,  
Business Consulting

- > +49 (0) 172 / 7312 092
- > teo.jasic@msg-gillardon.de