

Profitabilität und Geschäftsmodelle (I)

Die Profitabilität und damit auch die Tragfähigkeit und Stabilität der Geschäftsmodelle beschäftigen zunehmend die Bankenaufsicht. Der folgende dreiteilige Beitrag widmet sich dieser Fragestellung ausführlich. Teil eins stellt die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen der Geschäftsmodellanalyse sowie deren Beurteilung durch die Aufsicht vor. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Details zum SREP-Scoringverfahren und den Beurteilungskriterien. Der Schlussbeitrag wirft einen Blick auf die Geschäftsmodelle der Zukunft und die in Entstehung befindlichen Ökosysteme.



AUFSICHTSRECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DER GESCHÄFTSMODELLANALYSE

Die Veröffentlichung der Leitlinien zum aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP)¹ hatte einen aufsichtlichen Paradigmenwechsel eingeläutet. Die Aufsicht führt in diesem Zusammenhang nunmehr Prüfungen der Geschäftsmodelle der Institute durch, um die Geschäftsrisiken und die strategischen Risiken zu bewerten. Geprüft werden nicht etwa nur die von der EZB unmittelbar beaufsichtigten bedeutenden Institute, die als Significant Institutions (SIs) bezeichnet werden, sondern auch die von der deutschen Bankenaufsicht direkt beaufsichtigten weniger bedeutenden Institute (Less Significant Institutions, LSIs).² Im Mittelpunkt stehen zwei Aspekte (Tz. 62 f.):³

- Die Einschätzung der aktuellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells unter dem Aspekt der Erzielung ausreichender Erträge in den nächsten zwölf Monaten. Für die Beurteilung werden hierbei unterschiedliche Kennziffern, insbesondere Return-on-Equity (RoE), Return-on-Capital (RoC) und Costs-of-Equity (CoC), sowie die Fundingstruktur und der Risikoappetit herangezogen.
- Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells setzt die Erzielung ausreichender Erträge in den (mindestens) nächsten drei Jahren voraus. Hierzu müssen die Institute aussagefähige und gut dokumentierte strategische Pläne und Planungsrechnungen vorlegen. Die Aufsicht prüft auch den Risikogehalt der Strategie (Tz. 78 f.) samt strategischen Erfolgsfaktoren und damit verbundenen Planungsrechnungen.

Die Aufsicht prüft das aktuelle Geschäftsmodell sowohl quantitativ, beispielsweise hinsichtlich der Ertragsquellen und Ertragskonzentrationen, als auch qualitativ, etwa bezüglich externer und interner Abhängigkeiten oder der Wettbewerbsstärke. Aber sie analysiert auch die Stabilität der künftigen Erträge (vgl. Score 1, Tz. 87: „The institution generates strong and stable returns with an acceptable risk appetite and funding structure“). Die aufsichtlichen Verweise auf den Forecast, die Mehrjahresplanung sowie den Fundingplan belegen zudem die Wichtigkeit des auch im neuen RTF-Leitfaden der BaFin verankerten Kapitalplanungsprozesses.⁴

Bereits die 2017 durchgeführte Niedrigzinsumfrage (NZU) von Bundesbank und BaFin hatte den erwarteten Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität unter dem Planszenario und damit den erheblichen Druck aufgezeigt, unter dem die Banken im anhaltenden Niedrigzinsumfeld stehen. Aktuell läuft die neue Umfrage, die diesmal als LSI-Stresstest bezeichnet wird. Beide Umfragen unterstreichen die Sorge der Aufsicht bezüglich einer unzureichenden Profitabilität der Institute.

Die deutschen Aufsichtsbehörden setzen in diesem Kontext die Anforderungen der europäischen Aufsicht um, die für das Jahr 2018 „Geschäftsmodelle und Bestimmungsfaktoren der Ertragskraft“ als Bereich mit der höchsten Priorität adressiert hatte⁵.

Im Herbst 2018 hatte die EZB ihre Priorisierung nochmals unterstrichen, als sie die Ergebnisse der thematischen Überprüfung der Rentabilität und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle der Institute vorgestellt hatte. Ihre Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass sich die wirtschaftliche Lage der Institute der Eurozone zwar verbessert hat, aber die Rentabilitätsentwicklung und die Perspektive bei den Geschäftsmodellen unbefriedigend ist.⁶

Zusammengefasst rückt nunmehr die künftige Ausrichtung der Institute, die in den jeweiligen Geschäftsmodellen und deren Profitabilität und Nachhaltigkeit zum Ausdruck kommt, in den Fokus der Aufsicht – dies führt auch zu intensiven Prüfungshandlungen, die sie in der Prüfungspraxis naheliegenderweise in die Prüfung des ICAAPs oder der internen Governance einbettet.

Wie erfolgt aber nun die aufsichtliche Beurteilung der Geschäftsmodelle?

AUFSICHTLICHE PRÜFUNG DER GESCHÄFTSMODELLE

Die aufsichtliche Prüfung und Beurteilung der Geschäftsmodelle basiert auf den fünf Kriterien Zielrendite, Vermögens-/Ertragskonzentrationen, Wettbewerbsposition, Prognoseannahmen und strategische Planung, die im Scoringverfahren nach SREP verankert sind.

Einen Schwerpunkt der aufsichtlichen Prüfung bildet die Plausibilisierung der

Strategieableitung, beispielsweise hinsichtlich der makroökonomischen Basisdaten, der Wettbewerbssituation sowie deren Übertragung in die mehrjährige Finanz- und Kapitalplanung. Die Institute sollten die in der Geschäftsstrategie angeführten externen Einflussfaktoren ausreichend konkretisieren, da diese maßgeblich die Basis für die Wachstums- und Margenannahmen bilden. Die Planungsrechnungen sollten auf plausiblen Planungsprämissen basieren und Transparenz schaffen, wie die zentralen Erfolgstreiber auf das Planergebnis wirken. Hilfreich ist insofern die stringente Transformation der Gesamtbankstrategie in die (wertorientierte) Neugeschäftsentwicklung, insbesondere die Geschäftsfeld- und Vertriebsplanung sowie die Periodenplanung („GuV-Planung“). Die Planungsprämissen sollten dabei einsichtig und plausibel sein – Anlass für ausführliche Erklärungen könnte z. B. eine vom Trendverlauf stark abweichende Planung sein. Und es ist angesichts der klaren EZB-Vorgaben nicht überraschend, dass die Aufsicht bei der Beurteilung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells insbesondere auf die bereits erwähnten Kennzahlen RoE, RoC, CoC, aber auch auf die CIR (Cost-Income-Ratio) setzt, die jeweils im zweiten Teil dieses Beitrags näher untersucht werden. Nicht zuletzt sollten Klumpenrisiken im Adressenausfallrisiko, wie sie typischerweise in Bezug auf wichtige regionale Arbeitgeber bei Regionalbanken des Sparkassen- und Genossenschaftsbereichs auftreten, konsequenterweise zu korrespondierenden Ertragskonzentration führen.

Um die Schwerpunkte der Geschäftsmodellprüfung bei den LSI nachvollziehen zu können, ist es nützlich, die Scorebewertung der EZB im SREP aufzugreifen (vgl. Abb. 1).

SREP-SCORINGVERFAHREN IM ÜBERBLICK

Die bereits genannten fünf **Beurteilungskriterien** „Zielrendite, Vermögens-/Ertragskonzentrationen, Wettbewerbsposition, Prognoseannahmen und strategische Planung“ sind bei genauer Betrachtung nicht trennscharf. So betrachtet die Aufsicht das Kriterium Zielrendite nicht als isolierten Wert, sondern die Institute sollen eine hohe und stabile Rendite erzielen, die angesichts des Risikoappetits und der Finanzierungsstruktur akzeptabel ist. »

Scoringmodell der Geschäftsmodellanalyse

Gesamturteil | Kriterien

Überlebensfähigkeit	Zielrendite	Vermögens-/Ertragskonzentrationen	Wettbewerbsposition	Prognoseannahmen	Strategische Planung	
Scorewert						
Kein erkennbares Risiko	1	Hoch, stabil	Keine wesentlichen Konzentrationen	Stark	Plausibel	Angemessen
Niedriges Risiko	2	Durchschnittlich	Einige Konzentrationen	Tlw. gefährdet	Optimistisch	Vertretbar
Mittleres Risiko	3	Schwach, instabil	Beträchtliche Konzentrationen	Schwach	Zu optimistisch	U. U. nicht plausibel
Hohes Risiko	4	Sehr schwach, außerordentlich instabil	Sehr hohe, untragbare Konzentrationen	Sehr schwach	Äußerst unrealistisch	Nicht plausibel

10 Analyseschritte der Geschäftsmodellanalyse

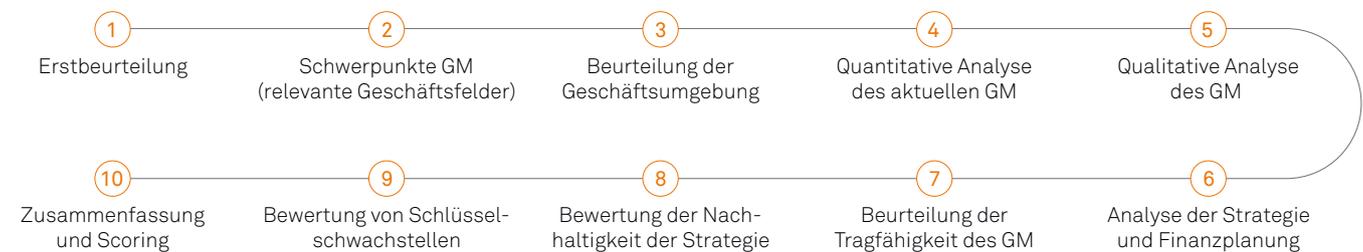


Abbildung 1: Scoringmodell und Analyseschritte (EZB-Geschäftsmodellanalyse)

Die Zielrendite darf also z. B. nicht durch eine bezogen auf die Risikotragfähigkeit zu hohe Übernahme von Kreditrisiken erkaufte werden. Da es sich um einen Planwert handelt, den die Aufsicht in der Prüfungspraxis mit dem Istwert abgleicht, sind automatisch Planungsannahmen nötig, die wiederum in den Kriterien „Prognoseannahmen“ und „strategische Planung“ untersucht werden. Aber auch die verbleibenden Kriterien „Vermögens-/Ertragskonzentrationen“ und „Wettbewerbsposition“ wirken unmittelbar auf die Zielrendite, denn eine hohe Ertragskonzentration kann die Ertragsstabilität gefährden, ebenso wie ein harter (Preis-) Wettbewerb.

Die zehn **Analyseschritte**, die die EZB auflistet (Tz. 65), stehen in keiner Eins-zu-eins-Beziehung zu nur einem Kriterium (so beziehen sich mindestens die Analyseschritte 4, 6, 7 und 8 auch auf das Kriterium Zielrendite). Letztlich ergibt sich eine Analogie zum Rating von Firmenkunden durch die Institute. Auch dabei sind zwar die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Ratingnote weitgehend bekannt, nicht aber deren Gewichtung und die Zusammenführung zur Ratingnote. ■

Ansprechpartner:



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner

konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Supervisory Review and Evaluation Process der European Banking Authority (EBA), EBA/GL/2014/13, aktualisierte Fassung vom 19.07.2018.

2 Vgl. SSM-LSI-SREP-Methodik Ausgabe 2018 der EZB.

3 Textziffern (Tz.) beziehen sich auf EBA/GL/2014/13 in der aktualisierten Fassung.

4 Vgl. www.bafin.de, veröffentlicht am 24.05.2018 unter dem Titel „Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessualer Einbindung in die Gesamtbanksteuerung („ICAAP“)-Neuaufrichtung.

5 http://docs.dpaq.de/13063-ssm.supervisory_priorities_2018.de_1_.pdf

6 Vgl. EZB 09/2018: SSM thematic review on profitability and business models.