

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

– Die aktuelle Studie „banking insight“ von msgGillardon und Handelsblatt

Die Bankenbranche ist seit der globalen Finanzkrise bekanntermaßen einem hohen Regulierungsdruck ausgesetzt. Doch die Regelungen der sogenannten Säule 2 und die SREP-bedingte Prüfung der Geschäftsmodelle durch die Aufsicht bringen mittlerweile eine neue Qualität mit sich. Die Befürchtung, immer engere regulatorische Vorgaben könnten sich negativ auf die Methodenfreiheit oder gar die Geschäftsstrategie auswirken, greift um sich.

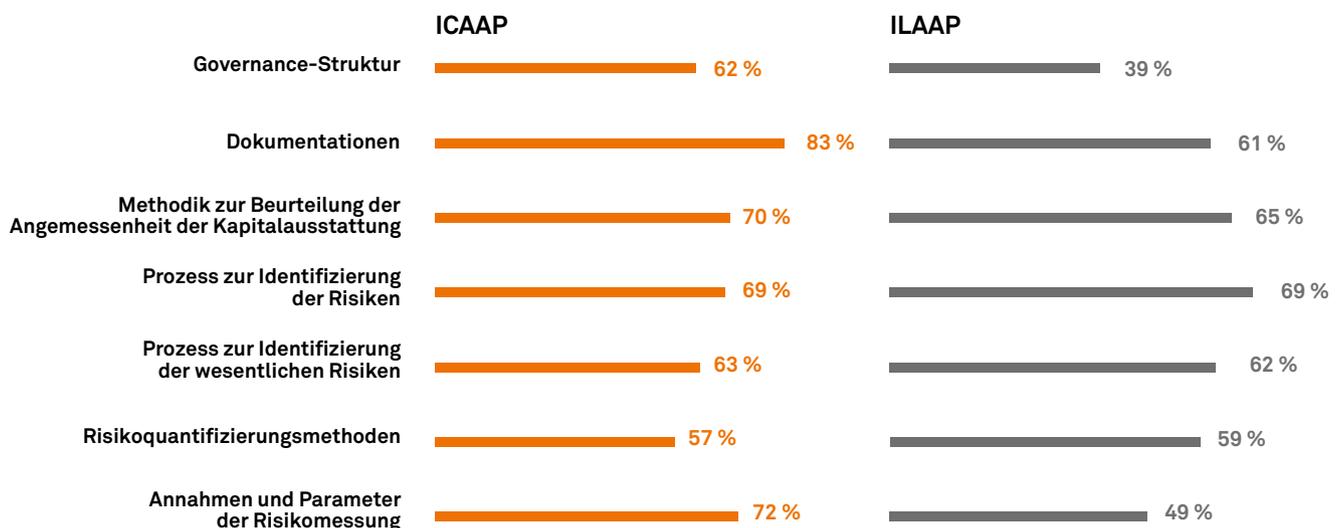
In Kooperation mit dem Handelsblatt liefert die nun mehr elfte Ausgabe der Studie „banking insight“ aufschlussreiche Hinweise darüber, inwieweit neue aufsichtliche Regelungen, aber auch die Auseinander-

setzung mit dem eigenen Geschäftsmodell positive Synergieeffekte in der internen Gesamtbanksteuerung auszulösen vermögen – ein Punkt, den viele der befragten Institute einräumten. Die Mehrheit befürchtet allerdings nicht das Ende der Methodenfreiheit in der Säule 2. Doch die Spielräume werden enger und die Gesamtbanksteuerung wird sich umgehend den neuen Herausforderungen widmen müssen.

WELCHE STEUERUNGSPHILOSOPHIE IST RICHTIG?

Der ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) beziehungsweise ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process) »

ICAAP UND ILAAP VERLANGEN VON DEN KREDITINSTITUTEN EINE GOVERNANCE. INWIEWEIT BESTEHT DIESE BEREITS IN IHREM HAUS?



Basis: alle Befragten, N = 100

Abbildung 1: Handlungsbedarf bei den ICAAP- und ILAAP-Governance-Regelungen

WELCHE METHODISCHEN VERÄNDERUNGEN SIND BEI DER WAHL DES INTERNEN STEUERUNGSANSATZES GEPLANT?

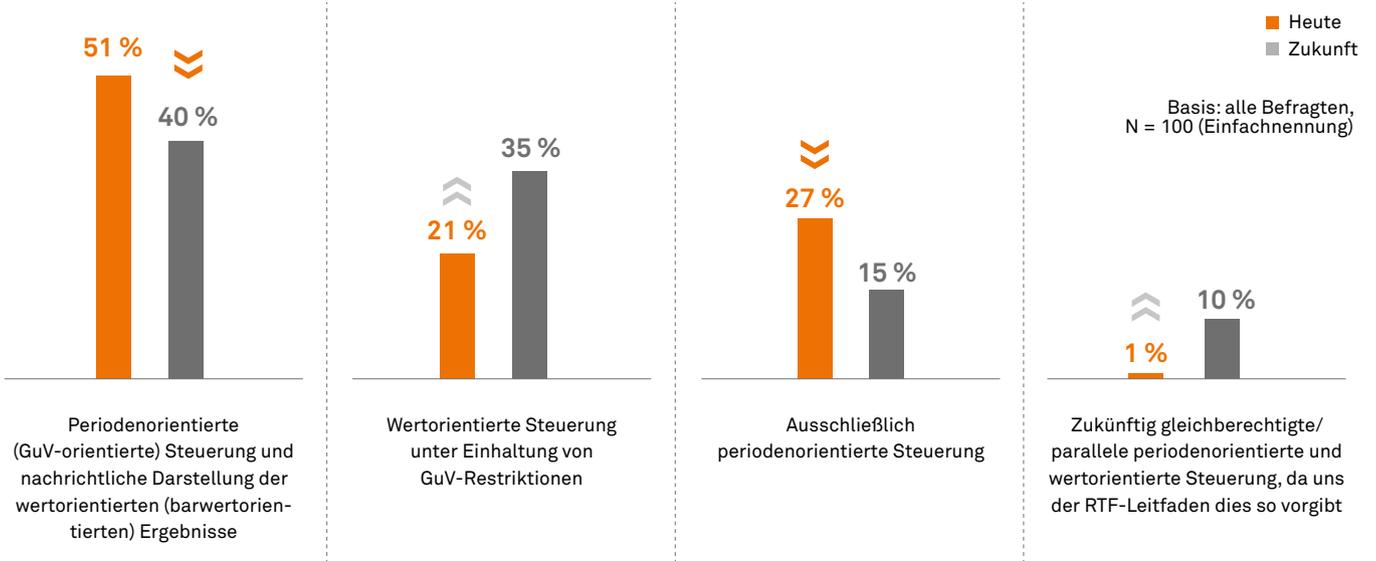


Abbildung 2: Einsatz der perioden- und wertorientierten Steuerung



WELCHE KENNZAHLEN ODER KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) VERWENDEN SIE FÜR DIE BANKINTERNE STEUERUNG MIT BLICK AUF DIE BEURTEILUNG DER AKTUELLEN UND LÄNGERFRISTIGEN STABILITÄT IHRES GESCHÄFTSMODELLS?

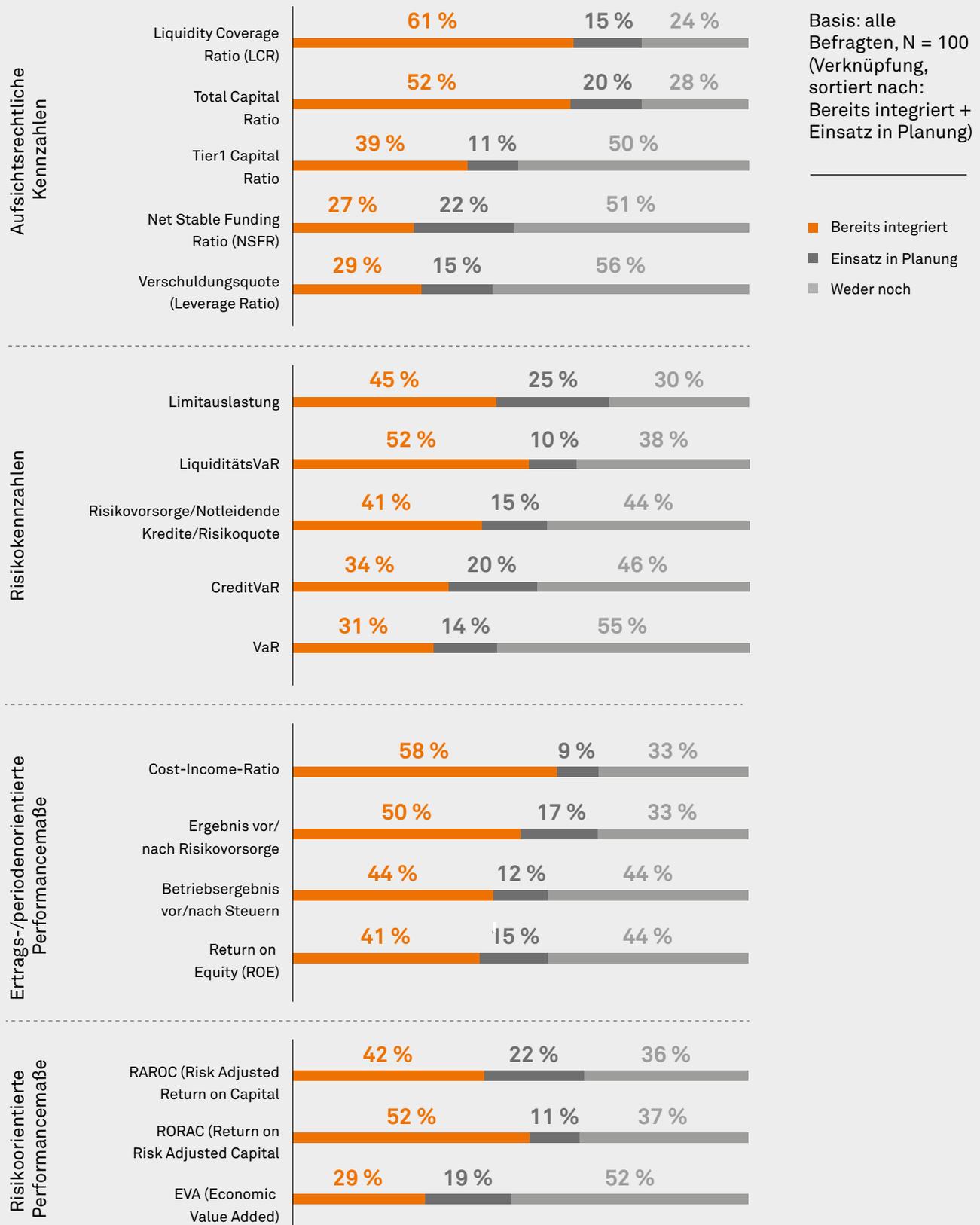


Abbildung 3: KPIs und Beurteilung des Geschäftsmodells

der Europäischen Zentralbank (EZB), aber auch der von der deutschen Bankenaufsicht formulierte neue Risikotragfähigkeitsleitfaden (RTF) verordnen den Instituten für die Zukunft den parallelen Steuerungsansatz sowohl nach der normativen als auch der ökonomischen (wertorientierten) Perspektive.

Aktuell zeigt sich ein nicht unerheblicher Handlungsbedarf bezüglich der Umsetzung der ICAAP- und ILAAP-Governance-Regelungen (Details zu einzelnen Maßnahmen finden sich in Abbildung 1).

Nur rund ein Fünftel der befragten Institute schätzt die „Verdoppelung“ des Steuerungsaufwandes als überflüssig ein. Nahezu alle Institute sehen die ICAAP- und ILAAP-Prozesse mindestens in der Zukunft als ein dominierendes Element in der Banksteuerung an. Für 85 Prozent gilt dies bereits heute für die Risikotragfähigkeit und/oder die Liquiditätssteuerung. Die Befragungsergebnisse belegen – wenig überraschend – die zunehmende Bedeutung der Wertorientierung und die Abnahme der bislang klaren Dominanz der GuV-Steuerung. Beide Steuerungskreise werden also künftig gleichberechtigt installiert sein. Künftig wollen aber immerhin 10 Prozent der befragten Institute die aufsichtsrechtlichen Vorgaben zusätzlich auch bankintern verwenden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass noch mehr Institute diese Überlegungen aufgreifen, um damit Synergieeffekte zwischen Regulatorik und Banksteuerung zu realisieren (vgl. Abbildung 2).

HOHER ANPASSUNGSBEDARF BEI ZENTRALEN KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)

Die Studie fragt, ob die stetig steigenden regulatorischen Anforderungen wie ICAAP, ILAAP und Geschäftsmodellanalyse (gemäß SREP) zum Anlass genommen werden, in nächster Zeit neue KPIs in die Gesamtbanksteuerung zu integrieren. Wie schon in der Vorgängerstudie banking insight (Auf dem Sprung von heute nach morgen – Gesamtbanksteuerung in digitalen Zeiten, September 2018) zeigte sich auch aktuell ein nicht unerheblicher Anpassungsbedarf bei zentralen KPIs, die neu in die Gesamtbanksteuerung integriert werden müssen. Der Nachholbedarf bei den Risikokennzahlen überrascht an manchen Stellen erneut. So will rund ein Viertel der Institute bei der Limitauslastung und ein Fünftel beim CreditVaR nachbessern. Mehr noch: Die Limitauslastung wird bei einem Drittel nicht als KPI genutzt, beim CreditVaR ist dies knapp die Hälfte. Bei den risikoorientierten Performancemaßen werden künftig die gängigen KPIs Risk Adjusted Return on Capital (RAROC) und Return on Risk Adjusted Capital (RORAC) jeweils von rund zwei Drittel der Institute genutzt. Der Trend zu einer stärkeren Ausrichtung an Ertrags-/Risikokennziffern betont die Notwendigkeit, das zunehmend als Engpassfaktor erkannte Eigenkapital präziser steuern zu können.

Bei den aufsichtsrechtlichen KPIs veranlassen die rechtlichen Vorgaben rund ein Fünftel der Institute die NSFR und die Total Capital Ratio neu aufzunehmen. Außerdem wird rund die Hälfte der Institute die NSFR in die Gesamtbanksteuerung integrieren. Dieser geringe Anteil verwundert angesichts der im ILAAP geforderten normativen Liquiditätsplanung. Die Total Capital Ratio (TCR) werden immerhin gut zwei Drittel nutzen – das verbleibende Drittel wird indessen mitziehen müssen, ist doch die TCR fest im Säule-1-Plus-Ansatz integriert (vgl. Abbildung 3).



» Nur ein mit 7 Prozent geringer Rest der Banken lehnt die aufsichtsrechtlich getriebene Steuerungsphilosophie ab, da sie die tatsächliche Risikosituation unzutreffend abbilde. «

GESCHÄFTSMODELLANALYSE – IMPULSGEBER?

Hinsichtlich der für die Banksteuerung zentralen KPIs lag in der aktuellen Studie der Fokus auf der Kennzahlenverwendung zum Zweck der bankeigenen Beurteilung der aktuellen und längerfristigen Stabilität des Geschäftsmodells. Hier zeigt sich, dass die Institute ihr Geschäftsmodell aus einer umfassenderen Perspektive betrachten als die Aufsicht, die sich erkennbar eng auf Return on Equity (RoE), Costs of Equity (CoE) und Cost Income Ratio (CIR) fokussiert. Etwas überraschend belegt die Liquiditätskennzahl LCR mit rund 60 Prozent den Spitzenwert bei der bankeigenen Beurteilung der Stabilität des Geschäftsmodells – den nahezu gleichen Wert erreicht die CIR und auch der RORAC liegt knapp über 50 Prozent.

Da die deutsche Bankenaufsicht mittlerweile bereits die Geschäftsmodelle der LSI prüft, lag es nahe, nach der Relevanz der von der Aufsicht stark forcierten Geschäftsmodellanalyse für die bankinterne Steuerung, der Nutzung von Synergieeffekten und dem Bedarf an fachlichen Weiterentwicklungen zu fragen. Die Geschäftsmodelle der Institute stehen infolge vielfältiger Umweltveränderungen, wie den Niedrigzinsen, dem starken Wettbewerb, den regulatorischen Vorgaben und den mit der Digitalisierung verbundenen Strukturbrüchen, vor einem deutlichen Anpassungsbedarf.

Liefern nun aber die aufsichtsrechtlichen Änderungen auch relevante bankinterne Steuerungsimpulse? Für jeweils etwas weniger als die Hälfte der Institute mündet die methodische Weiterentwicklung darin, den Handlungsbedarf in Bezug auf die Geschäftsmodellentwicklung »



einfacher ableiten zu können beziehungsweise die Risikotragfähigkeit und Liquiditätssteuerung in den Managementprozessen künftig deutlich aufzuwerten. Nur ein mit 7 Prozent geringer Rest der Banken lehnt die aufsichtsrechtlich getriebene Steuerungsphilosophie ab, da sie die tatsächliche Risikosituation unzutreffend abbilde. Insofern erhofft sich also die breite Mehrheit nicht unerhebliche Synergieeffekte – die Regulatorik pusht damit auch die Gesamtbanksteuerung (vgl. Abbildung 4).

Mit den neuen Anforderungen entfernt sich die Aufsicht etwas von der Prinzipienorientierung und Methodenfreiheit in der Säule 2. Die aufsichtlichen Vorgaben beruhen tendenziell auf der Annahme einer gemeinsamen Basis, auf der die verschiedenen Geschäftsmodelle von Kreditinstituten fußen. Gerade die geringe Profitabilität und die fortschreitende Digitalisierung erfordern eine innovative und zugleich nachhaltig stabile Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Banken. Dies wirft aber sogleich die Frage auf, ob die Aufsicht nicht zu stark vergangenheitsorientierte Vorgaben macht. Eine Mehrheit von 53 Prozent der befragten Banken sieht genau dieses Problem, 45 Prozent gehen sogar von einer Behinderung innovativer und zukunftsweisender Ideen aus. Nur wenige Institute (8 Prozent) sehen gerade darin eine Chance für Geschäftsmodellperspektiven außerhalb des Regulierungsrahmens. Nur 37 Prozent der Banken halten das Geschäftsmodell von Banken für schon immer sehr einheitlich und sehen sich daher durch aufsichtliche Vorgaben in dieser Hinsicht nicht beeinflusst (vgl. Abbildung 5).

SÄULE 2: SYNERGIEEFFEKTE FÜR DIE INTERNE STEUERUNG?

Die neuen Anforderungen zur Säule 2 lösen gleichzeitig einen fachlichen Erweiterungsbedarf in der Gesamtbanksteuerung aus. Die Synergieeffekte fallen dabei in den einzelnen Steuerungsfeldern recht unterschiedlich aus. So sehen rund die Hälfte der Institute mehr oder weniger große Effekte beim operationellen Risiko, gefolgt von der Stresstestausgestaltung, den Risikokonzentrationen, den außerbilanziellen Risiken, dem Marktpreisrisiko/Zinsänderungsrisiko, dem Liquiditätsrisiko und den Rechtsrisiken mit jeweils ungefähr 40 Prozent. Die restlichen Bereiche liegen zwischen knapp 20 Prozent und 40 Prozent. >>

**LIEFERN IHRER ANSICHT NACH DIE IM ZUGE VON ZUM BEISPIEL ICAAP UND ILAAP ERFORDERLICHEN
ÄNDERUNGEN IHREM HAUS RELEVANTE STEUERUNGSPULSSE?**

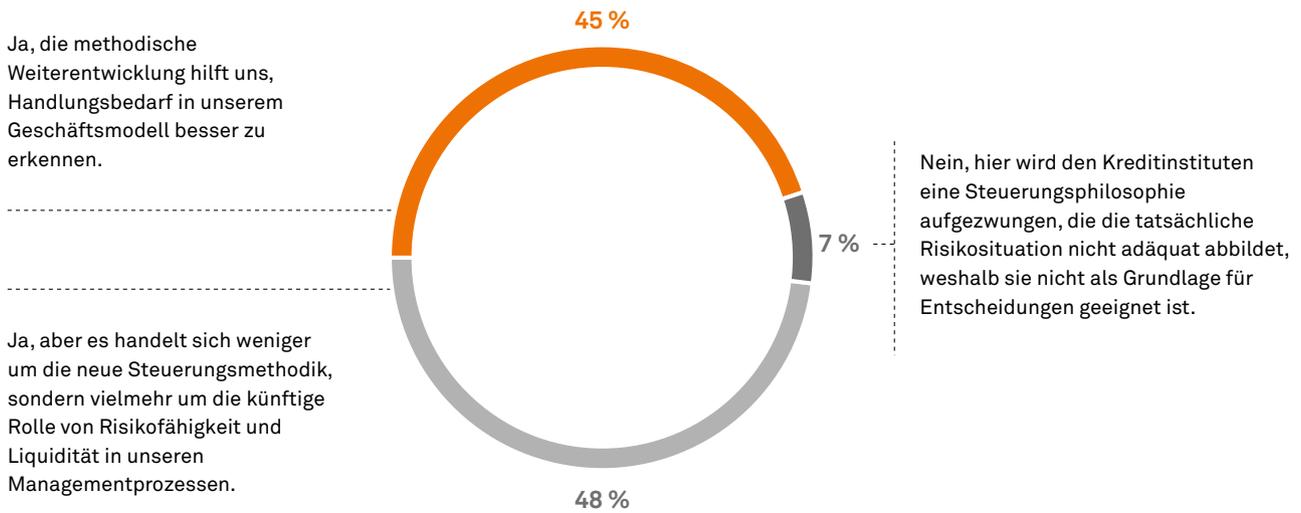


Abbildung 4: Geschäftsmodellanalyse als Impulsgeber

**INWIEWEIT PRÄJUDIZIERT DIE ZUNEHMENDE KONVERGENZ VON SÄULE 1 UND SÄULE 2 DIE
STANDARDISIERUNG EINES BESTIMMTEN GESCHÄFTSMODELLS?**

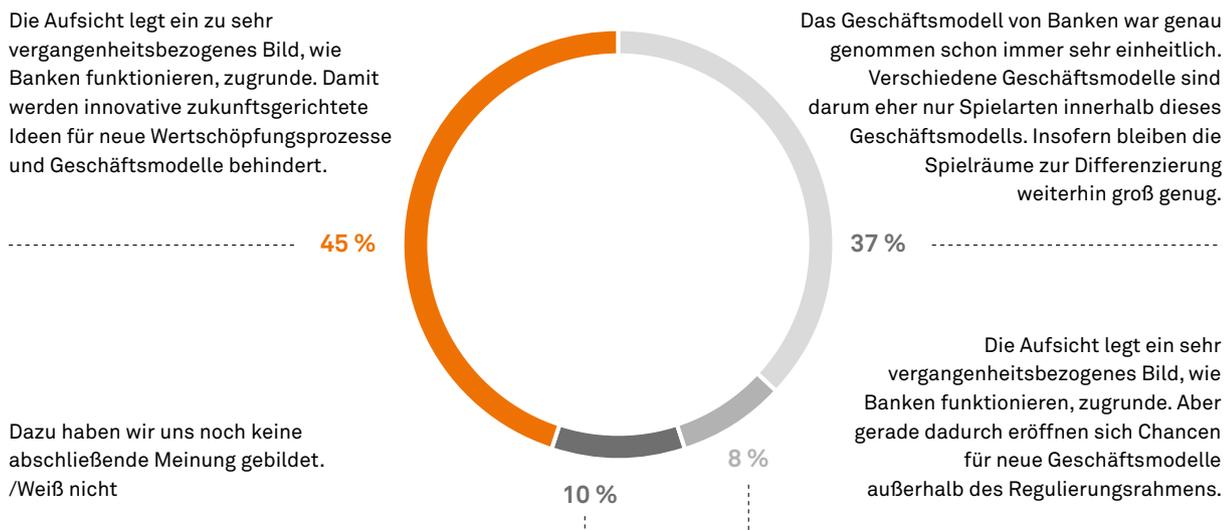
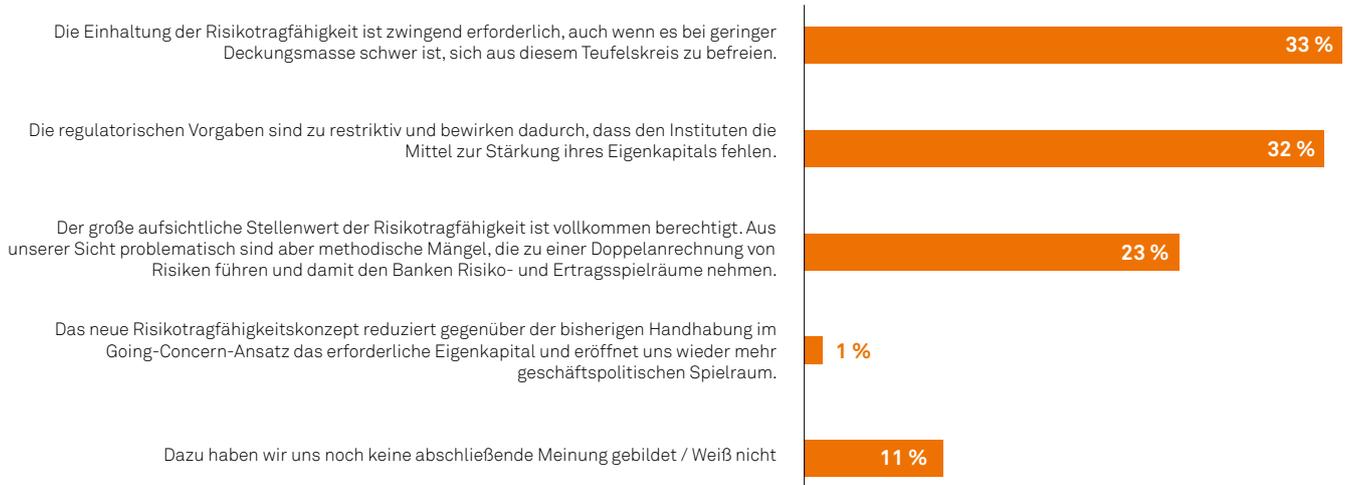


Abbildung 5: Gefahr der Standardisierung von Geschäftsmodellen durch die Aufsicht

WIE SEHR WIRKEN REGULATORISCHE VORGABEN AUS IHRER SICHT LETZTLICH DER STÄRKUNG DES EIGENKAPITALS ENTGEGEN, INDEM SIE ZU SEHR RISIKOVERMINDERND WIRKEN UND DAMIT ERTRAGSPOTENZIALE REDUZIEREN?



AUSWIRKUNGEN AUF DIE BILDUNG VON EIGENKAPITAL

Lassen die Anforderungen an die Risikotragfähigkeit noch genügend Spielraum für die Bildung von Eigenkapital? Schließlich ist dies die entscheidende Voraussetzung für die Stärkung gerade schwach kapitalisierter Banken, aber auch um sich das Testen neuer Geschäftsmodellvarianten leisten zu können. Ein knappes Drittel der Banken beklagt genau dies und gibt an, die regulatorischen Vorgaben seien zu restriktiv und verhinderten damit die Bildung zusätzlichen Eigenkapitals. Eine Mehrheit von insgesamt 56 Prozent sieht den großen Stellenwert der Risikotragfähigkeit aber als gerechtfertigt an. Genau ein Drittel sagt, das gelte uneingeschränkt und dafür müsse auch in Kauf genommen werden, dass es für kapitalschwache Institute schwer sei, sich aus dem Teufelskreis aus Kapitalschwäche und damit fehlendem Ertragspotenzial zu befreien. Ein knappes Viertel erkennt zwar die zentrale Bedeutung der Risikotragfähigkeit an, sieht aber methodische Mängel, die zu einer Doppelanrechnung von Risiken führen.

FAZIT:

Die Studie belegt den starken Einfluss der aufsichtsrechtlichen Regelungen auf die Methodik in der Banksteuerung. Diese kosten Zeit und Geld, aber es zeigen sich im Großen und Ganzen doch auch die positiven Ausstrahl- und Synergieeffekte auf die bankinterne Steuerung – bei aller geäußerten Kritik der befragten Institute an Details mancher aufsichtsrechtlichen Regelungen. Und immerhin ist die Methodenfreiheit trotz enger werdender Spielräume noch nicht abgeschafft. Die Geschäftsmodelle werden von der Aufsicht kritisch beleuchtet, aber dies gibt insgesamt positive Impulse für die Gesamtbanksteuerung. Ob Geschäftsmodelle erfolgreich sind, darüber entscheidet letztendlich ohnehin der Absatzmarkt. ■

Ansprechpartner:



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner
konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Andreas Mach
Executive Partner
andreas.mach@msg-gillardon.de



Die aktuelle Studie **banking insight. Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand** von msgGillardon und Handelsblatt ist erschienen.

Mehr lesen und Studie anfordern:
www.msg-gillardon.de/studien