

Analyse und Beurteilung von Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen

2

Ulrich von Zanthier

2.1 Regulatorische Anforderungen als zentrale Herausforderung

Die Erfüllung von regulatorischen Anforderungen gehört für Kreditinstitute seit einigen Jahren zu den wichtigsten Herausforderungen für den nachhaltigen betrieblichen Erfolg¹.

Regulierung rangiert damit als Top-Thema vor den klassischen betriebswirtschaftlichen Themen, darunter nicht zuletzt die herrschenden Marktbedingungen oder das sich ändernde Wettbewerbsumfeld. Dies ist umso erstaunlicher, als auch diese beiden Faktoren – Marktumfeld und Wettbewerb – zurzeit besonders herausfordernd für den betrieblichen Erfolg der Kreditinstitute sind. Bei den Marktbedingungen zählt zum Beispiel die anhaltende Niedrigzinsphase zu den herausragenden Herausforderungen, wie auch die nach wie vor noch nicht ausgestandene Staatsschuldenkrise oder schwierige Bedingungen in Teilmärkten, wie z. B. der Schifffahrt und daraus abgeleitet für die Schiffsfinanzierung. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass entweder Erträge zurückgehen, weil zum Beispiel das Zinsergebnis auf Grund des Niedrigzinses niedriger ausfällt als in früheren Perioden, oder dass zusätzliche Kosten entstehen sowie Risikokosten, die in Form von Vorsorge für eingetretene oder potenzielle Ausfälle im Kreditportfolio anfallen.

Zu den fordernden Rahmenbedingungen gehört ferner das Auftreten neuer Wettbewerber. Hierunter fallen der Markteintritt ausländischer Banken in den deutschen Markt, neue Bankprodukte, die von Schattenbanken bzw. Nicht-Banken angeboten werden oder auch Bankgründungen von Unternehmen, welche sich – anstatt die eigenen Hausbank zu benutzen – selbst mit Hilfe eines eigens gegründeten Kreditinstituts finanzieren. Oft ist das Rating der Unternehmensbanken besser als dasjenige der Bank, so dass sich aus Sicht

¹ KPMG-Studie „Auswirkungen der Regulierung“ – Dezember 2013.

Dr. Ulrich von Zanthier ✉

KPMG AG, The Square, Flughafen, 60549 Frankfurt/M, Deutschland

e-mail: uzanthier@kpmg.com

der Unternehmen Vorteile in Form von günstigerer Refinanzierung ergeben. Damit wird zugleich das Zinsniveau bei Unternehmensfinanzierungen aus Sicht der Banken negativ beeinflusst.

Dennoch bleibt Regulierung das wichtigste Thema auf der Agenda der Institute. Die große Anzahl und die Komplexität der neuen Regulierungsvorhaben binden in erheblichem Umfang Personalressourcen in den Kreditinstituten und erfordern Anpassungen an der Geschäftsorganisation und Unternehmenssteuerung sowie die Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Liquiditätsreserven.

Die Regulierung führt zudem zu Kosten für die Implementierung und laufende Anwendung von neuen Anforderungen. Indirekte Kosten ergeben sich zusätzlich aus der höheren Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung. In der Studie „Auswirkungen der Regulierung“ von Dezember 2013, die KPMG in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Banken und dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands durchgeführt hat, wurden die zusätzlichen Kosten der deutschen Kreditwirtschaft aus der Regulierung in einer Größenordnung von 9 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt².

Darüber hinaus müssen strategische Antworten gefunden werden, um angesichts der Regulierung das Geschäftsmodell der Bank neu auszurichten. Denn durch die Regulierung werden bestimmte Geschäftsaktivitäten, wie zum Beispiel das Handelsgeschäft, bewusst unattraktiver gemacht. Andere Geschäftsfelder werden im Vergleich attraktiver, so dass eine Neuverteilung von Geschäftsaktivitäten innerhalb des gesamten Geschäftsportfolios sinnvoll sein kann. Insofern spielt die Analyse und Beurteilung ihrer Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Regulierung in den Banken eine wichtige Rolle.

Gleichzeitig müssen die Kreditinstitute bei den strategischen Überlegungen zum Geschäftsmodell auch den Wettbewerb im Auge behalten, da konkurrierende Banken ebenfalls auf die sich ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen reagieren. Untersuchungen zeigen, dass viele Banken ihren Eigenhandel reduzieren oder sogar einstellen und dafür vermehrt in das Privat- und Firmenkundengeschäft investieren³. Dies reduziert die Wettbewerbsintensität in denjenigen Geschäftsfeldern, aus denen Wettbewerber ausscheiden. Umgekehrt erhöht es die Wettbewerbsintensität in denjenigen Geschäftsfeldern, in welche die Marktteilnehmer verstärkt eintreten. Verschiebungen ergeben sich auch bei der geographischen Aufstellung der Kreditinstitute. So reduzieren verschiedene deutsche Kreditinstitute ihre Aktivitäten in ausländischen Märkten, weil entweder Auflagen der Bankenaufsicht dies von Instituten, die mit staatlicher Hilfe gestützt werden mussten, erfordern, oder weil die Regulierung in ausländischen Märkten das Geschäft unattraktiver macht. Als Beispiel für eine solche Regulierung lassen sich Kapitalanforderungen in den USA für ausländische Banken anführen.

Eine spezielle Herausforderung innerhalb des Spektrums der (aufsichts-) rechtlichen Anforderungen stellen die in den letzten Jahren in erheblichem Umfang gestiegenen Prozessrisiken dar. Hier zeigt sich, dass nicht nur die Veränderung von Regularien, sondern

² Ebenda.

³ Ebenda.

auch die veränderte Auslegung bestehender Regeln eine große Herausforderung für die Kreditinstitute sein kann. Die Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn und die Reputation der Bank im Zusammenhang mit Gerichtsurteilen können sehr hoch sein. Beispielsweise wurden Banken wegen fehlerhafter Anlageberatung zu Schadenersatz verpflichtet. Andere Häuser wurden u. a. wegen Geldwäsche, Beihilfe zur Steuerhinterziehung oder Umgehung von Wirtschaftssanktionen angeklagt oder bereits zu Geldstrafen oder Schadenersatz in Milliardenhöhe verurteilt.

Beispiele für latente oder bereits schlagend gewordene Prozessrisiken und Reputationsschäden sind ferner die in mehreren Ländern statt findenden Untersuchungen gegen unterschiedliche Banken wegen potenzieller Unregelmäßigkeiten bei der Preisbildung auf Zins- und Devisenmärkten sowie beim Goldpreis. In einem anderen Fall haben die Behörden in den Vereinigten Staaten europäischen Banken Beihilfe zur Steuerhinterziehung vorgeworfen.

Vor dem Hintergrund der signifikanten Erhöhung der Prozessrisiken stellen sich Kreditinstitute zunehmend auf diese spezifische Herausforderung ein, indem sie ihre Compliance-Organisation verbessern, vermehrt hoch qualifizierte Rechtsexperten einstellen oder die Anzahl der Spezialisten in Kontrollfunktionen, insbesondere in der Compliance-Funktion, deutlich erhöhen.

Fortan wird es also für Kreditinstitute immer herausfordernder, ihr Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben. Um den vielfältigen regulatorischen Herausforderungen zu begegnen, analysieren die Kreditinstitute ihre geschäftlichen Aktivitäten intensiver als zuvor und nehmen Veränderungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle vor. Dies ist umso wichtiger, als die verschiedenen Geschäftsfelder unterschiedlich von den oben genannten Faktoren betroffen sind und sich somit für alle Marktteilnehmer die Frage nach der richtigen strategischen Zusammensetzung der geschäftlichen Aktivitäten stellt.

2.2 Geschäftsmodelle im Fokus der Bankenaufsicht

Die Geschäftsmodelle der Kreditinstitute sind in den letzten Jahren auch zunehmend in den Fokus der Bankenaufsicht gerückt. Im Rahmen ihres präventiven Aufsichtsansatzes analysiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht („BaFin“), ob die Geschäftsmodelle der Banken im derzeitigen und potenziellen zukünftigen Umfeld gefährdet sein könnten. Dies ist Teil einer Entwicklung, im Rahmen derer die Bankenaufsicht die Kreditinstitute zunehmend ganzheitlich analysiert und bewertet: Während noch vor wenigen Jahren der Schwerpunkt der aufsichtlichen Analyse auf den Risiken und der Risikotragfähigkeit der Institute lag, wird zunehmend auch die Fähigkeit zur nachhaltigen Generierung von Erträgen untersucht. Dabei finden Ertragskonzentrationen und Ertragsrisiken besondere Beachtung, stellen doch ausbleibende Erträge in der Regel die Unternehmensfortführung eines Instituts in Frage und sind damit selbst ein wichtiger Bedrohungsfaktor. Entsprechende Vorschriften zur Analyse der Risiko- und Ertrags-

konzentrationen finden sich in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)⁴.

2.3 Kreditwesengesetz

Im Kreditwesengesetz („KWG“) wird der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gesetzlich vorgeschrieben, Geschäftsmodellanalysen durchzuführen. Die Vorschrift findet sich im § 6b zur aufsichtlichen Überprüfung und Beurteilung der Kreditinstitute durch die BaFin.

Zur aufsichtlichen Überprüfung und Beurteilung gehören gem. KWG § 6b die Regelungen, Strategien, Verfahren und Prozesse, die ein Institut zur Einhaltung der aufsichtlichen Anforderungen geschaffen hat. Anhand dieser Überprüfung beurteilt die BaFin sowohl die Risiken, denen das Kreditinstitut individuell ausgesetzt ist, als auch die systemischen Risiken für das kollektive Finanzsystem.

Die BaFin bewertet mindestens jährlich anhand der Überprüfung und Beurteilung zusammenfassend und zukunftsgerichtet, ob die von einem Institut geschaffenen Regelungen, Strategien, Verfahren und Prozesse sowie seine Liquiditäts- und Eigenmittelausstattung ein angemessenes und wirksames Risikomanagement und eine solide Risikoabdeckung gewährleisten. Neben Kreditrisiken, Marktrisiken und operationellen Risiken hat sie dabei unterschiedliche Sachverhalte zu berücksichtigen, zum Beispiel die Ergebnisse der internen Stresstests des Instituts, das Ausmaß, in dem das Institut Risikokonzentrationen ausgesetzt ist, die Risikotragfähigkeit, die Robustheit der Verfahren, die Höhe, Zusammensetzung und Qualität von Liquiditätspuffern usw.

Zu den Faktoren, die von der BaFin gemäß KWG § 6b berücksichtigt werden müssen, gehört nicht zuletzt auch das Geschäftsmodell des Kreditinstituts.

Die Bankenaufsicht analysiert den Zusammenhang von Erträgen, Kosten sowie Risiken und hinterfragt mit Hilfe der Geschäftsmodellanalyse, unter welchen Bedingungen und mit welchen Annahmen und Zielen das Institut Geld verdient. Die Analyse untersucht die Fähigkeit des Kreditinstituts zum nachhaltig erfolgreichen Wirtschaften sowohl unter normalen bzw. erwarteten Rahmenbedingungen als auch unter ungünstigen Szenarien.

2.4 Mindestanforderungen an das Risikomanagement

Im KWG § 25a werden die Kreditinstitute zu einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation verpflichtet, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. Gemäß KWG § 25a gehört zur ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation insbesondere ein ange-

⁴ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Rundschreiben 10/2012 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) vom 14. Dezember 2012.

messen und wirksames Risikomanagement; dieses umfasst u. a. die Festlegung einer auf die nachhaltige Entwicklung des Instituts gerichtete Geschäftsstrategie und einer damit konsistenten Risikostrategie.

Die MaRisk konkretisieren die Anforderungen des § 25a KWG. Aus den MaRisk ergibt sich, dass sich die Kreditinstitute auch mit ihren Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen haben.

Gemäß MaRisk müssen Stresstests von den Instituten regelmäßig sowie anlassbezogen für alle wesentlichen Risiken durchgeführt werden. Dies gilt auch auf Gesamtinstitutsebene.

Die Ausgestaltung und Durchführung der Stresstests ist von Art, Umfang, Komplexität und den Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten der Banken abhängig bzw. sollen diese widerspiegeln. Die MaRisk fordern von den Banken, hierfür die wesentlichen Risikofaktoren jeweils für jedes wesentliche Risiko zu identifizieren. Risikokonzentrationen und Diversifikationseffekte zwischen den Risiken sind zu untersuchen.

Die MaRisk unterscheiden zwischen historischen Stresstests, welche sich aus der in der Vergangenheit beobachteten Szenarien herleiten, und hypothetischen Stresstests, die unabhängig von konkreten historischen Entwicklungen konstruiert werden. Beide Stresstestarten sind anzuwenden. Unter den verwendeten Szenarien muss mindestens auch ein schwerer konjunktureller Abschwung auf Gesamtinstitutsebene enthalten sein – sei es als historisches oder als hypothetisches Szenario. Die im Rahmen des Stress-Testings angewendeten Szenarien müssen sowohl die Spezifika des Instituts, d. h. die identifizierten wesentlichen Risikofaktoren vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung und Geschäftsmodells des Kreditinstituts, als auch das wirtschaftliche Umfeld berücksichtigen.

Nach MaRisk müssen Kreditinstitute inverse Stresstests durchführen, bei denen untersucht wird, welche Ereignisse die Überlebensfähigkeit des Instituts gefährden können. Die Überlebensfähigkeit ist laut MaRisk dann als gefährdet anzunehmen, wenn sich das ursprüngliche Geschäftsmodell bei Eintritt des inversen Stressszenarios als nicht mehr durchführbar bzw. tragbar erweist. Inverse Stresstests können quantitativ oder qualitativ durchgeführt werden.

Es ist also nicht nur das Geschäftsmodell als solches zu analysieren, sondern die Grenzen des Geschäftsmodells müssen mit ihren Erfolgs- und Risikotreibern identifiziert und beschrieben werden. Hierzu ist es notwendig, sich zunächst Klarheit zu verschaffen, welche Faktoren zum Erfolg des Geschäftsmodells beitragen und welche umgekehrt zum Misserfolg führen könnten. Nach Durchspielen verschiedener Szenarien lassen sich die Grenzwerte für unterschiedliche Erfolgs- bzw. Risikofaktoren bestimmen, mit Hilfe derer die Grenzen des Geschäftsmodells beschrieben werden können.

2.5 Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen

Für die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen („MaSan“) ist die Geschäftsmodellanalyse ebenfalls von zentraler Bedeutung⁵.

Zum Sanierungsplan gehört als wesentlicher Bestandteil eine strategische Analyse. Diese hat gemäß MaSan eine Darstellung der Unternehmensstruktur, der Geschäftsaktivitäten und der Vernetzung des Kreditinstituts und der Finanzgruppe zu enthalten.

In der Darstellung der Geschäftsaktivitäten hat das Kreditinstitut gemäß MaSan im Sanierungsplan einen kurzen Überblick über das Geschäftsmodell zu geben. Es hat auf die wesentlichen Geschäftsaktivitäten der Bank einzugehen. Wesentliche Geschäftsaktivitäten werden in den MaSan als Geschäftsaktivitäten definiert, welche die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Kreditinstituts oder der Finanzgruppe in erheblicher Weise beeinflussen können oder die im Falle einer Störung zu einem erheblichen Ausfall von Einnahmen oder Gewinnen, erheblichen Verlusten oder zu einem erheblichen Verlust des Beteiligungswerts (Franchise Value) führen könnten.

Darzulegen sind vom Kreditinstitut auch vorhandene Ertrags- und Risikokonzentrationen. Es empfiehlt sich hier, die Darstellung der Ertrags- und Risikokonzentrationen mit derjenigen, die gemäß MaRisk vorzulegen ist, zu harmonisieren.

Ferner sind Märkte, in denen das Kreditinstitut oder dessen wesentliche gruppenangehörige Gesellschaften und Niederlassungen eine wesentliche Stellung haben oder zukünftig haben werden, darzustellen. Die Marktabgrenzung ist sachlich und geographisch vorzunehmen.

Die MaSan referenzieren in ihren Erläuterungen auf die Geschäfts- und Risikostrategie, welche Kreditinstitute nach MaRisk zu erstellen haben und die in der Regel bereits wichtige Elemente der Beschreibung des Geschäftsmodells enthalten. Deren für den Sanierungsplan bedeutenden Kernaussagen sollen im Plan aufgenommen werden. Die Ausgestaltung des Sanierungsplans ist – wie auch diejenige der inversen Stresstests nach MaRisk – abhängig vom Art, Umfang und Komplexität des Geschäftsmodells und des damit einhergehenden Risikos.

Im Sanierungsplan werden Handlungsoptionen beschrieben, welche das Kreditinstitut im Sanierungsfall ergreifen kann. Das Ziel der Handlungsoptionen ist gemäß der MaSan die nachhaltige Sicherstellung oder Wiederherstellung der Existenzfähigkeit und finanziellen Solidität des Kreditinstituts. Die Handlungsoptionen beziehen sich auf das Institut selbst, auf die Finanzgruppe sowie auf wesentliche Gruppengesellschaften und Niederlassungen.

Für jede Handlungsoptionen wird vom Kreditinstitut deren Auswirkung auf die Wiederherstellung der nachhaltigen Existenzfähigkeit und finanziellen Solidität analysiert.

⁵ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Rundschreiben 3/2014 (BA) – Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (MaSan) vom 25. April 2014.

Die erforderliche Auswirkungsanalyse als Teil des Sanierungsplans umfasst die Untersuchung der Auswirkungen der oben dargestellten Handlungsoptionen auf das Kapital, die Risikotragfähigkeit, die Liquidität, die Ertragslage, das Risikoprofil sowie allgemein auf die Fortführung des Geschäftsbetriebs und die Arbeitnehmerschaft.

Ebenso werden die Umsetzbarkeit der Handlungsoption bzw. die mit der Umsetzung verbundenen Risiken untersucht.

In den Erläuterungen zu den MaSan wird klargestellt, dass die bei der Sanierungsplanung dargestellten Handlungsoptionen regelmäßig auch Auswirkungen auf das Geschäftsmodell haben können und dies entsprechend in der Auswirkungs- und Umsetzbarkeitsanalyse zu beachten ist.

Als Handlungsoptionen kommen gemäß MaSan insbesondere Maßnahmen in den folgenden Kategorien in Betracht:

- Rekapitalisierung des Instituts,
- Kapitalerhaltungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Aussetzung von Dividendenzahlungen,
- Maßnahmen zur Sicherstellung der Refinanzierung, zum Beispiel Stellen von verfügbaren Vermögensgegenständen als Sicherheit,
- Liquiditätsmaßnahmen, zum Beispiel Transfer von Liquidität innerhalb der Finanzgruppe,
- Abbau von risikogewichteten Aktiva, zum Beispiel Verkauf von Beteiligungen, Geschäftsbereichen oder sonstigen Vermögensgegenständen,
- Maßnahmen zur Neustrukturierung oder freiwilligen Reorganisation von Verbindlichkeiten,
- Maßnahmen, die die Ertragssituation des Kreditinstituts verbessern können, zum Beispiel Veräußerung nicht rentabler Geschäftsaktivitäten.

Anders als bei der Geschäftsmodellanalyse nach KWG und MaRisk liegt der Fokus der Analyse bei der Sanierungs- und Abwicklungsplanung auf der potenziellen Systemgefährdung, der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells und der Untersuchung, ob und unter welchen Bedingungen das Institut oder Teile davon abgewickelt werden könnten. Insofern unterscheiden sich auch die Konsequenzen aus der Bewertung: Während sich aus der Analyse nach KWG und MaRisk eher Schlussfolgerungen für die Risikonahme oder den Risikoabbau einschließlich der Ertragsrisiken und -konzentrationen ergeben, folgen aus den Analysen zur Sanierungs- und Abwicklungsplanung eher Konsequenzen im Hinblick auf die systemische Vernetzung und die rechtliche Strukturierung.

Geschäftsmodelle spielen auch im Rahmen des einheitlichen Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism – SRM) der Europäischen Union eine Rolle: Gerät ein Kreditinstitut in eine Schieflage, so soll über die Inanspruchnahme des einheitlichen Bankenabwicklungsfonds und Abwicklung des Instituts auch unter Berücksichtigung des jeweiligen Geschäftsmodell entschieden werden.

2.6 SREP-Leitlinien der EBA

Gemäß der Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht (European Banking Authority – EBA)⁶ zum aufsichtlichen Überprüfungsprozess (supervisory review and evaluation process – SREP) werden die Banken im Rahmen des einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM) einer Geschäftsmodellanalyse durch die Aufsicht unterzogen.

Das Ziel der Untersuchung ist festzustellen, ob das Kreditinstitut in der Lage ist, nachhaltig Erträge zu erwirtschaften – auch unter potenziellen krisenhaften Szenarien. Zudem wird das allgemeine Geschäftsrisiko, dem das Institut innerhalb der nächsten zwölf Monate ausgesetzt ist, analysiert.

Zu den Untersuchungsgegenständen gehören u. a.

- die Profitabilität des Instituts sowie deren Nachhaltigkeit und Robustheit in potentiellen ungünstigen Szenarien,
- der Risikoappetit,
- die Funding-Struktur,
- Ertragskonzentrationen,
- die Marktposition,
- die Strategie,
- die Plandaten und -annahmen.

Das Ergebnis der Analyse wird in einem Scorewert von 1 (kein Risiko) bis 4 (hohes Risiko) versehen. Der Score für das Geschäftsmodell fließt in den Gesamt-Score des Instituts ein, der ebenfalls zwischen 1 und 4 liegen kann oder „F“ lautet, wenn das Institut ausfallgefährdet oder bereits ausgefallen ist. Auf Basis des Gesamtscores wird auch entschieden, ob das Institut an den einheitlichen Abwicklungsmechanismus überführt wird.

Nicht nur für die Bankenaufsicht, auch im Rahmen der Abschlussprüfung sind Geschäftsmodelle von Bedeutung. Zwar ist das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts bisher nicht originärer Prüfungsgegenstand im Rahmen der Abschlussprüfung und unterliegt insofern keiner direkten Berichtspflicht durch den Abschlussprüfer, dennoch spielt es zum Beispiel bei der Prüfungsplanung eine Rolle, da sich der Abschlussprüfer Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit des Kreditinstituts zu verschaffen hat, um wesentliche Risiken zu identifizieren. Auch in der Prüfung der Lageberichterstattung sind die Darstellung des Geschäftsmodells sowie die sich daraus ergebenden zukünftigen Chancen und Risiken zu berücksichtigen.

⁶ European Banking Authority: EBA/GL/2014/13 – Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP) vom 19. Dezember 2014.

2.7 KPMG-Vorgehensmodell zur Beurteilung von Geschäftsmodellen

Auf Grund der dargestellten Entwicklungen besteht in den Kreditinstituten zunehmend der Bedarf an einer fundierten Geschäftsmodellanalyse und -beurteilung. Diese soll neben den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen auch die unterschiedlichen Regularien, die sich mit Geschäftsmodellen befassen, berücksichtigen. Neben der Analyse und Beurteilung des Geschäftsmodells ist es ratsam, das eigene Geschäftsmodell für die Zwecke der Kommunikation mit der Bankenaufsicht auf geeignete Weise zu dokumentieren.

Nach dem KPMG-Vorgehensmodell zur Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen lassen sich vier Ebenen des Geschäftsmodells unterscheiden:

1. Strategische Ebene,
2. Ertragsmodell,
3. Risikomodell,
4. Betriebsmodell.

Auf jeder der vier Ebenen sind jeweils Rahmenbedingungen zu beachten.

2.7.1 Strategische Ebene

Auf der strategischen Ebene enthält das Geschäftsmodell einen Überblick über die Geschäftsidee: Hier wird beschrieben, welches Nutzenversprechen mit den geschäftlichen Aktivitäten einhergeht bzw. welcher Mehrwert mit einer Leistung erzeugt werden soll. Auf dieser Ebene werden die grundlegenden Geschäftsaktivitäten des Kreditinstituts mit seinen Produkten, Märkten, Kunden und Wettbewerbern analysiert und die Positionierung hinterfragt. Neben der aktuellen Situation werden stets auch die strategischen Ziele und das strategische Umfeld für die Zukunft untersucht. Dies bedeutet, dass die Rahmenbedingungen, wie etwa Entwicklung der regulatorischen Anforderungen, Verhalten der Wettbewerber, Kundenverhalten und Produktnachfrage auf mittel- und langfristige Sicht prognostiziert werden müssen. Das geschieht in mindestens zwei Szenarien: Der erwarteten Entwicklung der Rahmenbedingungen und einer aus Sicht des Kreditinstituts ungünstigen Entwicklung der Rahmenbedingungen. Ausgehend davon wird das Geschäftsmodell untersucht: Ist es aktuell erfolgreich? Wird sich das Geschäftsmodell unter den erwarteten Rahmenbedingungen erfolgreich betreiben lassen? Ist das Geschäftsmodell auch unter zukünftigen ungünstigen Rahmenbedingungen stabil genug, so dass die Unternehmensexistenz nicht gefährdet sein wird?

2.7.2 Ertragsmodell

Auf der zweiten Ebene des Geschäftsmodells wird das Ertragsmodell beschrieben. Dabei wird die Frage beantwortet, mit welchen Produkten auf welchen Märkten und mit welchen Kunden das Kreditinstitut Erträge erwirtschaftet. Die zentrale Frage auf dieser Ebene lautet: Wie verdient die Bank Geld? Diese Frage wird detailliert, indem die einzelnen Ertragstreiber des Kreditinstituts identifiziert werden. Für jede wichtige Ertragskomponente und jeden wichtigen Ertragstreiber werden dann folgende Fragen beantwortet: Sind die Erträge gegenwärtig ausreichend, um auskömmliche Gewinne zu erzielen? Sind sie nachhaltig im Zeitverlauf? Sind die Ertragsquellen hinreichend diversifiziert? Wie robust sind die Erträge, wenn sich zukünftig Rahmenbedingungen verschlechtern oder sogar Stressszenarien eintreten?

2.7.3 Risikomodell

Im Risikomodell wird die Kapital- und Liquiditätsausstattung untersucht, welche die Bank zur Abschirmung von Risiken vorhält. Welche Kapital- und Liquiditätsressourcen sind erforderlich, um das Geschäftsmodell erfolgreich betreiben zu können? Ist die Risikotragfähigkeit des Instituts nachhaltig gegeben – ökonomisch und regulatorisch? Ist die Liquiditätsausstattung auch unter ungünstigen Szenarien ausreichend?

Die Analyse des Kapitalbedarfs ist zuletzt schwieriger geworden, weil Quoten aus unterschiedlichen Regelwerken gleichzeitig einzuhalten sind: Wie bisher sind die Kapitalanforderungen der Basler Säule 1 (CRR) einzuhalten, wobei in der Zukunftsprojektion die sukzessive Verschärfung der Anforderungen schon heute berücksichtigt werden muss. Daneben müssen Kreditinstitute die Risikotragfähigkeit gemäß Mindestanforderungen an das Risikomanagement einhalten – zu betrachten sind hier zwei unterschiedliche Ansätze: Beim Liquidationsansatz, der die Risikotragfähigkeit im Szenario einer Abwicklung des Kreditinstituts simuliert, wird geprüft, ob die vorhandenen Mittel zur Deckung von großen Verlusten ausreichen würden, die Forderungen der erstrangigen Gläubiger zu befriedigen. Beim Fortführungsansatz wird angenommen, dass das Kreditinstitut trotz eines großen Verlusts weitergeführt werden kann. Im Rahmen des neuen aufsichtlichen Überprüfungsverfahrens („SREP“) werden erweiterte Anforderungen an die Kapitaldeckung ökonomischer Risiken gestellt. Zusätzliche einzuhaltende Kapitalquoten ergeben sich aus unterschiedlichen Stresstests. Der wichtigste Stresstest ist derjenige der European Banking Authority in Zusammenarbeit mit der Europäischen Bankenaufsicht. In diesem werden Mindestkapitalquoten für die beiden vorgegebenen Szenarien, Basisszenario und Stressszenario vorgegeben. Bei den Stresstests der European Banking Authority kommt die Schwierigkeit hinzu, dass die Kreditinstitute zwar jeweils die Parameter des letzten bzw. aktuellen Stresstests kennen, aber nicht wissen, wie die Stresstests in Zukunft ausgestaltet sein werden. Ihre Kapitalplanung findet insofern unter (regulatorischer) Unsicherheit statt. Gleichzeitig sind aufsichtsrechtliche Liquiditätskennziffern einzuhalten.

Bankenrating

Normative Bankenordnung in der Finanzmarktkrise

Everling, O.; Goedeckemeyer, K.-H. (Hrsg.)

2015, XIX, 529 S. 86 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4734-5