

Geschäftsmodelle und Regulatorik

Im derzeitigen Umfeld wird es für Kreditinstitute immer herausfordernder, ihr Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben. Auf der einen Seite sinken Erträge in zuvor attraktiven Geschäftsfeldern aufgrund unterschiedlicher Faktoren. Dazu gehören die gesamtwirtschaftliche Situation, nicht zuletzt die anhaltende Niedrigzinsphase, welche das Zinsergebnis beschränkt, ebenso wie aufsichtsrechtliche Vorgaben, die – wie zum Beispiel im Handelsgeschäft – bestimmte Geschäftsaktivitäten bewusst unattraktiver gemacht haben, oder neue Wettbewerber.

Kostenbelastung durch Regulierung

Andererseits können die Kosten nicht in gleichem Maße reduziert werden, zum Teil steigen die Verwaltungskosten und die Kosten aufgrund der höheren Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung sogar. In der Studie „Auswirkungen der Regulierung“ vom 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 neun Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, analysieren die Kreditinstitute ihre geschäftlichen Aktivitäten intensiver als zuvor und nehmen Adjustierungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle vor. Dies ist umso wichtiger, als die verschiedenen Geschäftsfelder unterschiedlich von den genannten Faktoren betroffen sind und sich somit für alle Marktteilnehmer die Frage nach dem richtigen strategischen Geschäftsmix stellt.

Die Geschäftsmodelle der Kreditinstitute sind darüber hinaus in den letzten Jahren

zunehmend in den Fokus der Bankenaufsicht gerückt. Im Rahmen ihres präventiven Aufsichtsansatzes analysiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), ob die Banken im derzeitigen und potenziellen zukünftigen Umfeld mit ihrem Geschäftsmodell erfolgreich sein können.

Ganzheitliche Betrachtung

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 Risiko-

tragfähigkeit der Institute lag, wird spätestens seit den letzten Novellierungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) 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 infrage und sind damit selbst ein wichtiger Bedrohungsfaktor. Die Bankenaufsicht handelt insofern konsequent, wenn sie an dieser Stelle den Zusammenhang von Erträgen, Kosten und Risiken noch eine Ebene tiefer zu analysieren beginnt und mit Hilfe der Geschäftsmodellanalyse hinterfragt, unter welchen Bedingungen und mit welchen Annahmen und Zielen das Institut heute und in Zukunft Geld verdienen will und kann. „Zukunft“ heißt dabei immer, dass sowohl der erwartete Verlauf der Rahmenbedingungen als auch eine zukünftige ungünstige Entwicklung derselben berücksichtigt werden müssen.

Geschäftsmodellanalyse gesetzlich festgeschrieben

Im neuen KWG wurde die Geschäftsmodellanalyse nun auch gesetzlich festgeschrieben: Die Bundesanstalt bewertet nach KWG § 6b Absatz 2 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 nicht zuletzt auch die Geschäftsmodelle zu berücksichtigen.

Dr. Matthias Mayer, Dr. Daniel Sommer, Dr. Holger Spielberg, alle Partner, und Dr. Ulrich von Zanthier, Direktor, alle KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main und München

Die Geschäftsmodellanalyse der Banken ist mittlerweile nicht nur im KWG gesetzlich vorgeschrieben, sondern die Autoren verdeutlichen auch eine Reihe zusätzlicher regulatorischer Bezugspunkte. Das fängt an bei den MaRisk und reicht über die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen im Rahmen des geplanten einheitlichen europäischen Abwicklungsmechanismus bis hin zur turnusmäßigen Abschlussprüfung. Angesichts der verschiedenen regulatorischen Vorgaben wollen sie einen stärkeren Gleichlauf der strategischen Ausrichtung der Kreditinstitute nicht ausschließen und bescheinigen insofern der Aufsicht in der Gesamtschau auf die Geschäftsmodelle der Banken eine besondere Herausforderung. Für die Beraterszene registrieren sie heute schon ein Zusammenwachsen von Regulierungs- und Strategieberatung. (Red.)

Die MaRisk fordern auch von den Kreditinstituten selbst, sich mit den Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen. Damit ist die Geschäftsmodellanalyse für die Kreditinstitute nicht mehr nur eine strategische Notwendigkeit, sondern auch eine regulatorische Anforderung. So sind nach MaRisk inverse Stresstests durchzuführen, 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 beziehungsweise tragbar erweist“. 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.

Zentrale Bedeutung auch im Rahmen von MaSan und SRM

Für die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (MaSan) ist die Geschäftsmodellanalyse ebenfalls von zentraler Bedeutung. Zum Sanierungsplan gehört als wesentlicher Bestandteil eine strategische Analyse. Diese muss die Darstellung des Geschäftsmodells enthalten. Die Ausgestaltung des Sanierungsplans ist zudem – wie auch diejenige der inversen Stresstests nach MaRisk – abhängig von Art, Umfang und Komplexität des Geschäftsmodells und des damit einhergehenden Risikos.

Geschäftsmodelle spielen auch im Rahmen des geplanten 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 Geschäftsmodells entschieden werden.

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 Risikoprävention 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.

Relevanz im Rahmen der Abschlussprüfung

Nicht nur für die Bankenaufsicht, auch im Rahmen der Abschlussprüfung sind Geschäftsmodelle von Bedeutung. Zwar ist das Geschäftsmodell eines Kreditinstituts nicht originärer Prüfungsgegenstand im Rahmen der Abschlussprüfung und unterliegt insofern keiner direkten Berichtspflicht durch den Abschlussprüfer, dennoch spielt es bereits bei der Prüfungsplanung eine zentrale Rolle. Der Abschlussprüfer hat sich einerseits Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit des Kreditinstituts zu verschaffen, um wesentliche Risiken zu identifizieren. Andererseits muss er die Annahme der Unternehmensfortführung würdigen.

Dabei ist insbesondere eine kritische Analyse der Unternehmensplanung, die auf dem Geschäftsmodell basiert, vorzunehmen und mit der Geschäftsleitung des Kreditinstituts zu erörtern. Auch in der Prüfung der Lageberichterstattung sind die Darstellung des Geschäftsmodells sowie die sich daraus ergebenden zukünftigen Chancen und Risiken von Bedeutung, wobei hier eine eher kürzere Perspektive im Vordergrund steht.

Verstärkt im Fokus der Kreditwirtschaft

Aufgrund der dargestellten Entwicklungen werden Beratungsprojekte zur Geschäftsmodellanalyse, -bewertung und -optimierung insbesondere auch unter regulatorischen Gesichtspunkten zurzeit verstärkt nachgefragt und durchgeführt. Nach dem KPMG-Vorgehensmodell zur Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen lassen sich vier Ebenen unterscheiden:

1) Auf der strategischen Ebene werden die grundlegenden Geschäftsaktivitäten des Kreditinstituts mit seinen Produkten, Märkten, Kunden und Wettbewerber analy-

Staat und Finanzwirtschaft: Auf der Suche nach neuen Strukturen

Beiträge zum CFS Colloquium, Band 49
Herausgegeben von Jan Pieter Krahen
2012. 144 Seiten, broschiert, 23,00 Euro.
ISBN 978-3-8314-2620-1.

Eine vielfältige, kritische Auseinandersetzung wichtiger Repräsentanten des privaten und öffentlichen Finanzsektors über existierende Gefahren und mögliche Handlungsstrategien auf dem Weg zu einer erfolgreichen Wende der Finanzkrise in ein stabiles reformiertes Nebeneinander von Staat und Finanzmärkten.



Fritz Knapp Verlag | Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt
Postfach 11 11 51 | Tel. (069) 97 08 33-21 | Fax (069) 707 84 00 | vertrieb@kreditwesens.de

Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.

Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,
Philipp Otto

Redaktion: Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,
Barbara Hummel, Frankfurt am Main

Redaktionssekretariat und Layout: Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Tel. (0 69) 97 08 33-43

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. (0 69) 97 08 33-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 1.1.2014 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 530,02, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 272,30, 1/4-jährlich € 138,80. Ausland: jährlich € 552,34. Preis des Einzelheftes € 22,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 804,92, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 423,00, 1/4-jährlich € 221,55. Ausland: jährlich € 832,28.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.: (069) 97 08 33-25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main, IBAN: DE 7350 0500 0000 1055 5001, BIC: HELA DEFF.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Str. 4, 60487 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



siert und die Positionierung hinterfragt. Neben der aktuellen Situation werden stets auch die strategischen Ziele für die Zukunft untersucht.

2) Das Ertragsmodell bildet die zweite Ebene: Welches sind die Ertragstreiber? 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?

3) Als dritte Ebene wird die Kapital- und Liquiditätsausstattung untersucht. 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 ausreichend – auch unter ungünstigen Szenarien? Diese Analyse kommt der Risikoanalyse, wie sie schon seit jeher seitens der Bankenaufsicht betrieben wird, am nächsten.

4) Schließlich wird noch das Betriebsmodell analysiert: Hierzu gehört einerseits eine Kosten- beziehungsweise Effizienzanalyse, insbesondere im Hinblick auf Personalkosten, IT-Kosten und sonstige Sachkosten. Zum andern wird die Effektivität der Geschäftsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation), die für das Betreiben des Geschäfts erforderlich ist, untersucht.

Bei der Analyse und Bewertung der Geschäftsmodelle lässt sich zum Teil auf bereits in den Kreditinstituten existierende Instrumente zurückgreifen, indem diese miteinander verknüpft werden: Die bereits bestehende Mittelfristplanung wird um die Planung unter ungünstigen Szenarien ergänzt und so mit der ebenfalls bereits bestehenden Stresstestingsystematik verbunden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung können als wesentliche Teile in die Gesamtuntersuchung einfließen.

Gleichlauf der Aktivitäten?

Auf allen vier genannten Ebenen werden die institutionellen und äußeren Rahmenbedingungen, das heißt die gesamtwirtschaftliche Situation, Markt und Wettbe-

werb sowie die geltenden und zukünftigen gesetzlichen beziehungsweise aufsichtsrechtlichen Anforderungen, innerhalb derer das Kreditinstitut unternehmerisch tätig wird, jeweils einbezogen. Erst unter Einbeziehung der Rahmenbedingungen kann beurteilt werden, ob das Geschäftsmodell nachhaltig und stabil ist, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Die genannte KPMG-Studie hat ergeben, dass sich viele Institute zurzeit verstärkt dem Privat- und Firmenkundengeschäft zuwenden und dafür andere Aktivitäten, wie zum Beispiel Eigenhandel oder Verbriefungen, reduzieren.

Eine besondere Herausforderung für die Bankenaufsicht

Für jedes einzelne Institut mag dies geschäftspolitisch sinnvoll sein, und die Verschiebung der Prioritäten ist nach den Erfahrungen der Finanz- und Bankenkrise auch von der Aufsicht gewünscht. Für den Gesamtmarkt kann durch den Gleichlauf der Aktivitäten der meisten Kreditinstitute aber die Gefahr bestehen, dass die Margen im Privat- und Firmenkundenbereich sinken, weil durch das große Interesse an diesen Geschäftsfeldern in der Bankenindustrie insgesamt größere Kapazitäten aufgebaut werden.

Für die Bankenaufsicht, zu deren Aufgaben neben der Aufsicht der Einzelinstitute und von Teilmärkten auch die makroprudentielle Aufsicht über den Gesamtmarkt und seine systemischen Risiken gehört, besteht in der Gesamtschau auf die Geschäftsmodelle der Banken – insbesondere auch vor dem Hintergrund des zuvor genannten stärkeren Gleichlaufs der strategischen Ausrichtung der Kreditinstitute – eine besondere Herausforderung.

Grundlegende Veränderung des Beratungsmarktes

Die dargestellte Entwicklung zur größeren Bedeutung der Geschäftsmodellanalyse und -optimierung im Zusammenhang mit der Regulierung verändert auch den Beratungsmarkt grundlegend: Heute bringt nur noch die Verbindung fachlicher Kompetenz in der strategischen Neuausrichtung und betriebswirtschaftlichen Optimierung der Institute mit ausgeprägtem Wissen und Erfahrung in der Bankenregulierung den entscheidenden Mehrwert. Regulierungsberatung und Strategieberatung wachsen zusammen.