

SREP BEI KLEINEREN DEUTSCHEN INSTITUTEN

Geschäftsmodellanalyse im Fokus der Aufsicht

Der formalisierte Aufsichtsprozess SREP sieht als zentralen neuen Prüfungsgegenstand die Geschäftsmodellanalyse vor. In der Prüfungspraxis wird dieses Thema bei kleineren Instituten bislang allerdings nur oberflächlich behandelt. Wenn die Geschäftsmodellanalyse zukünftig stärker betont wird, kann dies Bedeutung und Charakter der Prüfungen erheblich verändern, und es ist mit wesentlichen Rückwirkungen auf die interne Banksteuerung und den Strategieprozess zu rechnen.



Der aufsichtliche Prüfungs- und Evaluierungsprozess SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) wurde durch die EBA-Richtlinie von 2014 stark formalisiert. Diese Richtlinie ist für die Ausgestaltung von Prüfungen großer Institute, die von der EZB beaufsichtigt werden, direkt relevant. Darüber hinaus gilt sie auch für die nationalen Aufsichtsbehörden, die kleinere Institute beaufsichtigen, wobei die konkrete Anwendung und Ausgestaltung das Proportionalitätsprinzip berücksichtigen muss.

Im Jahr 2016 hat die deutsche Bankenaufsicht den formalisierten SREP-Prozess erstmals auch bei den von ihr beaufsichtigten Instituten durchgeführt, die die EZB im Rahmen des einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) als „weniger bedeutend“ einstuft. Hierzu zählen Sparkassen, die meisten Genossenschaftsbanken und kleinere Privatbanken.

Institute, die 2016 noch keinen SREP-Bescheid erhalten haben, wurden im Rahmen einer Allgemeinverfügung der BaFin behandelt, um vergleichbare Kapitalanforderungen für alle weniger bedeutenden Institute in Deutschland zu gewährleisten.

SREP 2016 im Rückblick

Die Bescheide zum SREP für weniger bedeutende Institute bestehen aus zwei Komponenten, nämlich verbindlichen Kapitalanforderungen und einem zusätzlichen Stresspuffer.

Die verbindlichen Säule 1-plus-Kapitalanforderungen legt die Aufsicht für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch sowie für weitere wesentliche Risiken in der Risikotragfähigkeit fest. Als quantitative Indikatoren dienen barwertige Auswirkungen der aufsichtsrechtlichen

Zinsschocks im Verhältnis zum Säule 1-Gesamtrisikobetrag sowie der Anteil der im Kontext der Risikotragfähigkeit bestimmten weiteren wesentlichen Risiken relativ zum Gesamtrisiko gemäß Risikotragfähigkeitskonzept.

Als zweite wesentliche Determinante dienen die relevanten Risikoprofilnoten der Institute (zum Zinsänderungsrisiko sowie zur Internal Governance bzw. ICAAP). Für die Festlegung der Kapitalzuschläge verwendet die Aufsicht Matrizen, die für eine gegebene Kombination aus quantitativem Indikator und qualitativer Risikoprofilnote den zusätzlichen Kapitalbedarf vorschreiben (sogenannter Bucket-Ansatz). Bei dem Stresspuffer handelt es sich – im Unterschied zum Risikoteil – formal nicht um eine verbindliche Mindestanforderung, sondern um eine informatorische Eigenkapital-Zielkennziffer, die zusätzlichen Kapitalbedarf aus Sicht der Aufsicht quantifiziert. Der Stresspuffer darf mit dem Kapitalerhaltungspuffer verrechnet werden. Als quantitativer Indikator dienen in diesem Fall Kennzahlen der Niedrigzinsumfeld-Umfrage aus dem Jahr 2015, nämlich die Summe der Auswirkungen dreier ausgewählter Szenarios (Zinsszenario + 200 Basispunkte, zweites Kreditszenario und Marktrisikoszenario) auf die Gewinn- und Verlustrechnung im Verhältnis zum Gesamtrisikobetrag. Für die Ermittlung der Eigenkapital-Zielkennziffer spielen Risikoprofilnoten keine Rolle. Die Aufsicht hat Indikatoren und Risikoprofilnoten aufgrund von Informationen bestimmt, die ihr ohnehin vorliegen, nämlich den Kennzahlen des Meldewesens, den Ergebnissen von aufsichtlichen Prüfungen, den Rückmeldungen zur Niedrigzinsumfrage, den Erkenntnissen aus dem laufenden Aufsichtsgespräch sowie den Prüfungsberichten von Wirt-

schaftsprüfern. Die Beurteilung auf einer so breiten Informationsbasis erlaubt es der Aufsicht, ihre Einschätzung zu verschiedenen Themen zu transportieren, nämlich insbesondere auch zur Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells und zur Nachhaltigkeit der strategischen Ausrichtung.

Bestandteile des SREP

Die vorgesehenen Inhalte des SREP gliedern sich in die vier Säulen

- ▷ Geschäftsmodellanalyse,
- ▷ Beurteilung der internen Governance und institutsweiter Kontrollen,
- ▷ Beurteilung von Kapitalrisiken sowie
- ▷ Beurteilung von Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiken.

Im Abgleich zeigt sich, dass die bisherigen Prüfungsinhalte noch nicht alle vier Säulen vollumfänglich abgedeckt haben. In der ersten Phase des SREP lag der Fokus auf Kapitalrisiken aufgrund der Zinspolitik sowie auf weiteren wesentlichen Risiken in der Risikotragfähigkeit. Der Stresspuffer bemisst zusätzlich die Auswirkungen verschiedener Szenarios auf die Gewinn- und Verlustrechnung bei statischer Bilanz. Liquiditätsrisiken sind noch gar nicht geprüft worden.

Der quantitative Indikator, der auf weiteren wesentlichen Risiken basiert, kann als Maß für die Qualität und Vollständigkeit der Risikomodellierung in der Risikotragfähigkeit interpretiert werden. Diese können aber nur vor dem Hintergrund der eingegangenen Risiken beurteilt werden, hängen also insbesondere auch vom Geschäftsmodell ab. Insofern fokussiert dieser Indikator vordergründig auf das Governance-Thema der Risikomodellierung,



eignet sich in Zusammenhang mit Risikoprofilnoten aber auch dazu, eine Einschätzung der Aufsicht zu besonderen Risiken aufgrund der spezifischen Ausrichtung des Geschäftsmodells zur Geltung zu bringen. Durch die Verwendung von Risikoprofilnoten zur Festlegung von Kapitalzuschlägen im Bucket-Ansatz verfügt die Aufsicht also bereits heute über das nötige Instrumentarium, um ihrer Einschätzung von Geschäftsmodellen Ausdruck zu verleihen. Tatsächlich hat die EZB in ihren „Prioritäten des SSM im Jahr 2017“ drei Bereiche identifiziert, von denen der erste „Geschäftsmodelle und Bestimmungsfaktoren der Ertragskraft“ lautet. Diese Priorisierung gilt ausdrücklich auch für weniger bedeutende Institute, um vergleichbare Rahmenbedingungen für alle Institute gewährleisten zu können.

Struktur und Inhalt der SREP-Geschäftsmodellanalyse

Eine Geschäftsmodellanalyse gemäß EBA-Richtlinie soll die Wirtschaftlichkeit des gegenwärtigen Geschäftsmodells eines Instituts über die folgenden zwölf Monate sowie die Nachhaltigkeit seiner Geschäftsstrategie über mindestens drei Jahre beurteilen. Die Analysen müssen wenigstens auf Ebene der SREP-Gesamtbeurteilung stattfinden, können nach Maßgabe der Aufsicht aber auch granular auf Geschäftsfeld- oder Produktebene erfolgen.

Zu den Mindestanforderungen an die Beurteilungsgrundlage zählen neben regulatorischen Meldungen auch strategische Pläne, Prognosen und Annahmen zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie interne Management-Reports der Institute. Die Bewertung des Geschäftsmodells soll nicht nur ein Prüfungsgegenstand neben anderen sein, sondern grundlegend für alle weiteren Prüfungsinhalte. Zwischen der bisher etablierten Praxis bei weniger bedeutenden Instituten und den qualitativen Vorgaben der EBA verbleibt – auch unter Beachtung des Proportionalitätsprinzips – erhebliches Potenzial zur Detaillierung und Intensivierung der Geschäftsmodellanalyse. Die Mindestanforderungen an die Datenbasis ma-

chen klar, dass eine individuelle Beurteilung der Institute vorgesehen ist, die nicht allein auf standardisierten, turnusmäßigen Meldungen basieren kann.

Datenerhebungen im ersten Quartal 2017

Die deutsche Bankenaufsicht hat im Februar 2017 einen Probelauf des institutsübergreifenden Auskunftersuchens zur „Ertragslage und Widerstandsfähigkeit deutscher Kreditinstitute im Niedrigzinsumfeld“ durchgeführt. Dieser beinhaltet neben der Niedrigzinsumfrage auch Stresstests für SREP und eine Umfrage zur Überwachung weiterer Risiken.

Die eingereichten Daten sollen dabei zwar ausschließlich der Prüfung der grundsätzlichen Durchführbarkeit der Umfrage dienen und nicht in Bezug auf das jeweilige Institut ausgewertet werden. Dennoch geben die Inhalte des Probelaufs konkret Auskunft über zu erwartende Inhalte der diesjährigen Datenerhebungen.

Im Hinblick auf die Geschäftsmodellanalyse ist insbesondere die Niedrigzinsumfrage relevant, weil hierin wiederum Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung unter verschiedenen Zinsszenarios über einen fünfjährigen Zeithorizont abgefragt werden. In zwei der sechs Szenarios müssen die Institute dabei eine dynamische Bilanzannahme treffen, also eine indikative Bilanzplanung im Rahmen ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung unter Maßgabe der Szenarioannahmen zugrunde legen. Bemerkenswert sind zudem 17 qualitative Fragen zu den Themenbereichen Risikonahme und Eigenkapitalkosten, Wettbewerb und Konsolidierung sowie Digitalisierung und Cyber-Risiken. Die Umfrage zu weiteren Risiken behandelt die Themen Kreditvergabestandards, Pensionsverpflichtungen und Wohnimmobilien, wobei besonders die Meldung zu Wohnimmobilien für viele Institute aufwendig ist und tiefe Einblicke in ihre Geschäftstätigkeiten erlaubt.

Parallel zur Datenerhebung der Bundesbank liegt einigen weniger bedeutenden In-

stituten, denen die Aufsicht im Rahmen ihres Prüfungsplans hohe Priorität beimisst (2016 gab es 93 solcher Institute), der „LSI Profitability Forecast Questionnaire“ der EZB vor. Dieser Fragebogen

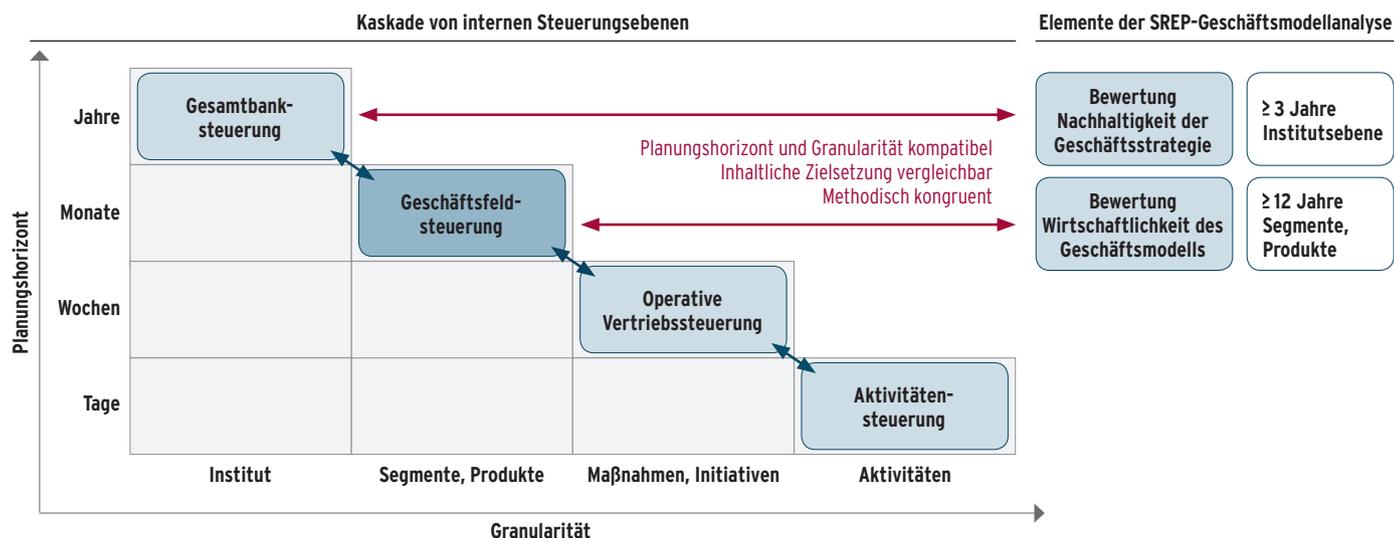
fokussiert in erheblichem Detail auf Kennzahlen, die zur Einschätzung von Geschäftsmodellen unmittelbar relevant sind, nämlich Profitabilitätsmaße, P&L-Budgets, Einschätzungen der Institute zur ihrer Marktposition, zur Marktentwicklung und zu makroökonomischen Entwicklungen. Dabei sind oft mehrjährige jährliche Prognosen sowie Auflösung nach Geschäftsfeldern oder Segmenten gefragt. Diese Datenerhebung illustriert, welches Instrumentarium die Aufsicht im Bedarfsfall zur Intensivierung der Geschäftsmodellprüfung auch für weniger bedeutende Institute bereithält. Die beschriebenen Aspekte der diesjährigen Datenerhebungen zeigen, dass die zur aufsichtlichen Beurteilung und Prüfung herangezogene Datenbasis geeignet ist, wesentlich genauer als im Vorjahr über Fragen der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsmodelle und der Nachhaltigkeit der Geschäftsstrategien Auskunft zu geben.

Rückwirkungen auf die interne Steuerung

Die Methoden zur internen Banksteuerung eines Instituts sind der natürliche Aufsatzzpunkt zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit seines Geschäftsmodells, weil die Geschäftsführung auch für ihre eigenen Zwecke Rechenschaft über die Wirtschaftlichkeit ablegen muss und eine belastbare Grundlage für geschäftspolitische Entscheidungen benötigt. Als wesentliche Nebenbedingung kommt nun die SREP-Gesamtbeurteilung hinzu.

Aufsichtliche Bewertung und Methoden zur Banksteuerung müssen hinreichend kongruent sein, um divergenten Schlussfolgerungen und daraus möglicherweise resultierende

1 | Gegenüberstellung von Steuerungsebenen und Elementen der SREP-Geschäftsmodellanalyse



negative Bewertungen zu vermeiden. Den Instituten stellt sich also die Frage, welche Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung der resultierenden SREP-Gesamtbewertung wirtschaftlichen Erfolg verspricht.

Marktbedingungen, Konkurrenzsituation und regulatorische Komplexität haben in den letzten Jahren zu einer Fragmentierung der Rahmenbedingungen geführt, die belastbare Aussagen zur Wirtschaftlichkeit in der Regel nur auf granularer Ebene von einzelnen Geschäftsfeldern (Segmenten) oder sogar Produkten erlaubt. Deshalb ist mittlerweile die Nutzung einer Geschäftsfeldsteuerung als Vermittlungsebene zwischen strategischer Planung einerseits sowie Vertriebs- und Aktivitätensteuerung andererseits – zumindest aus akademischer Sicht – Standard in der modernen Banksteuerung.

Weiterhin ist erkennbar, dass die Aufsicht sowohl wertorientierte als auch ertragsorientierte Risikomaße in Betracht zieht. Es wird für Institute daher wichtig sein, eine Planung vorzulegen, die sowohl hinreichend granular ist als auch in beiden methodischen Dimensionen überzeugen kann. In der Praxis fällt es gerade kleineren Instituten oft noch schwer, den Deckungsbeitrag einzelner Segmente und Produkte wert- und ergebnisorientiert auszuweisen. Die SREP-Bewertung setzt einen starken Impuls zur Schaffung einer methodisch flexiblen Geschäftsfeldsteuerung.

Bezug zum Strategieprozess

Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells ist Ausgangspunkt für die Beurteilung der Nachhaltigkeit der Geschäftsstrategie über einen längeren Zeitraum. Zur Beurteilung künftiger Entwicklungen sind zusätzlich Planungen, Prognosen und Annahmen des Instituts nötig. Die Aufsicht wird Umsetzbarkeit und Wirksamkeit geplanter Maßnahmen und Plausibilität von Annahmen und Projektionen kritisch hinterfragen.

Gemäß MaRisk hat die Geschäftsleitung eines Instituts einen Strategieprozess einzurichten, der Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung der Strategie regelt. Zukünftig wird es also wichtig sein, dass interne und aufsichtliche Beurteilungen von Strategien hinreichend kohärent erfolgen.

Zwar sehen die EBA-Guidelines vor, dass die aufsichtliche Beurteilung erfolgen soll, ohne die Verantwortlichkeit der Geschäftsführung zu untergraben oder eine Präferenz für ein bestimmtes Geschäftsmodell vorzugeben. Die Sorge, dass der SREP die Geschäftsaufonomie dennoch faktisch aushöhlt, ist aber nicht von der Hand zu weisen.

In jedem Fall ist mit einer Harmonisierung der internen und aufsichtlichen Beurteilungskriterien für die Nachhaltigkeit von Geschäftsstrategien zu rechnen, sodass die aufsichtliche Beurteilung als wesentliche Nebenbedingung auch in den Strategieprozess Eingang finden wird.

FAZIT

Die Probeerhebung zur Niedrigzinsumfrage im Februar 2017 gibt einen ersten Einblick, wie die diesjährige Datenbasis für aufsichtliche Prüfungs- und Beurteilungsmaßnahmen von Geschäftsmodellen und -strategien weniger bedeutender Institute aussehen wird. Für Institute ist dies eine gute Gelegenheit, den erreichten Arbeits- und Entwicklungsstand in den relevanten Themenfeldern kritisch zu reflektieren und Impulse zur methodischen Weiterentwicklung abzuleiten. Wichtig wird für sie die Schaffung von Instrumenten zur Banksteuerung auf Ebene einzelner Segmente oder Produkte in wert- und ergebnisorientierter Methodik sein. Bei der Beurteilung von Geschäftsstrategien kommt es in erster Linie auf die Harmonisierung interner und aufsichtlicher Beurteilungskriterien an. ► 1 veranschaulicht die wichtigsten Zusammenhänge. Eine vorausschauende Beschäftigung mit diesen Themen kann einen wesentlichen Beitrag leisten, um negativen Beurteilungen durch die Aufsicht zuvorzukommen, die angesichts des Sanktionsinstrumentariums erhebliche Konsequenzen haben könnten. Hierfür ist im fortlaufenden SREP-Prozess mit erheblichem Aufwand zu rechnen.

Autoren: Dr. Ingo Garczorz, Senior Partner, und Dr. Tobias Sander, Senior Manager, beide bei Berg Lund & Company.