



Neu justiert

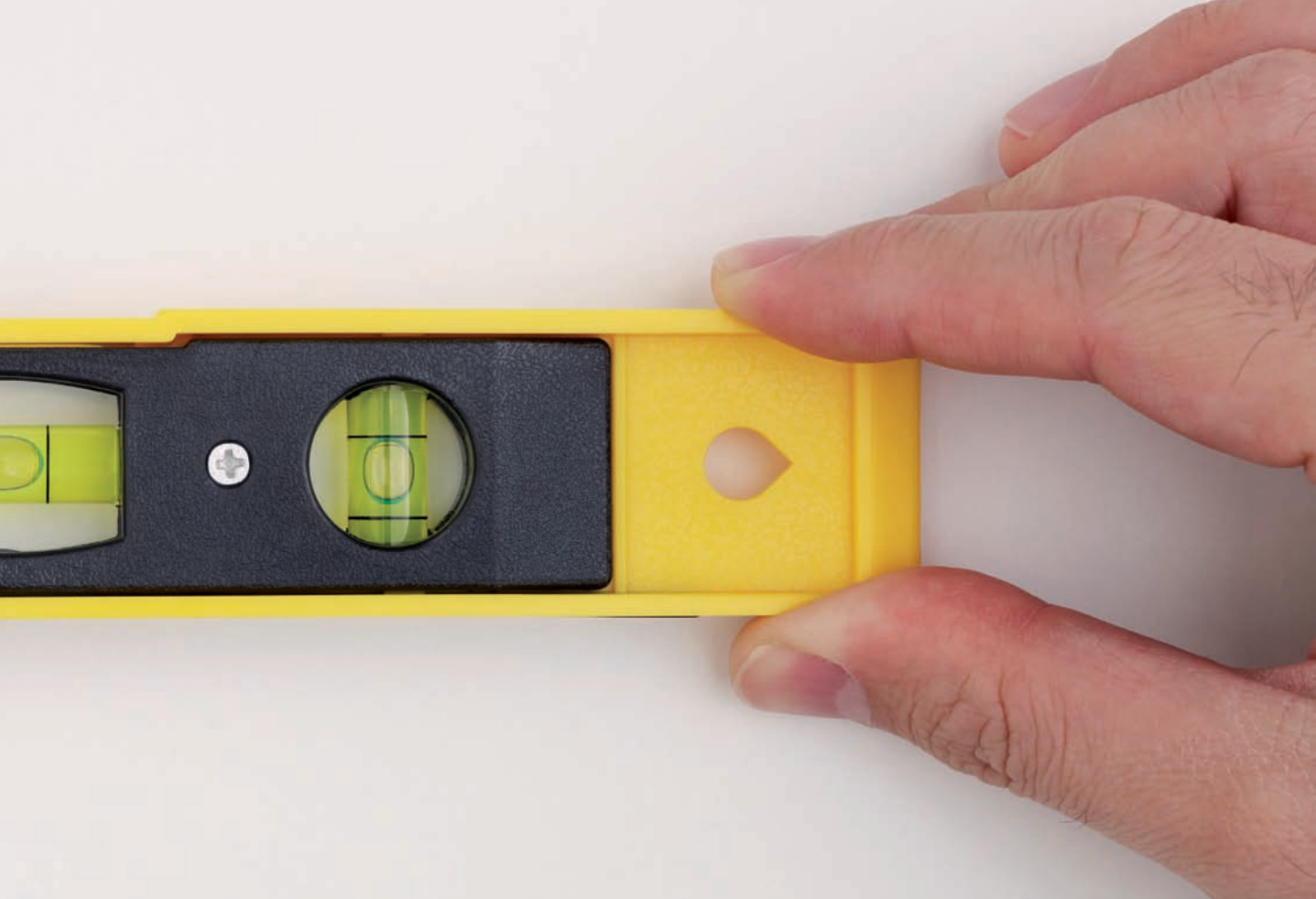
Basel III / CRD 4 und MaRisk erfordern eine neue strategische und vertriebliche Ausrichtung der Finanzdienstleister

von Magnus Günther, Georg Müller,
Thomas Schmidt und Prof. Dr. Konrad Wimmer

Weiterhin zunehmende aufsichtsrechtliche Anforderungen stellen Banken und Sparkassen vor immer neue Herausforderungen. Insbesondere gilt es in den folgenden Jahren, die Geschäftsaktivitäten auf die geänderten Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften auszurichten. Vor dem Hintergrund anzupassender Kunden- und Kreditportfolios stellt sich die Frage, ob die Bankbilanzen durch bewussten Auslauf von Geschäften eher schrumpfen oder durch eine Bilanz- und Liquiditätsoptimierung gegengesteuert werden kann. Wir zeigen Ihnen, wie Sie unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen Ihr Geschäftsmodell strategisch erfolgreich neu ausrichten können. Im Folgenden werden die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen kurz erläutert und die Konsequenzen beispielhaft dargestellt. Hieraus werden Implikationen für das Geschäftsmodell und die vertriebliche Ausrichtung auf Basis unseres Vorgehensmodells aufgezeigt.

Die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen

Als eine Konsequenz aus der Finanz- und Wirtschaftskrise setzte der Baseler Ausschuss bis Ende 2010 den Auftrag der G20-Regierungschefs um, die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen für



die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der Finanzinstitute zu reformieren. Erklärtes Ziel dieser Reform war es, den Bankensektor in die Lage zu versetzen, finanzielle und ökonomische Stresssituationen besser kompensieren zu können. Ergänzend zur Reform der bekannten Basel-II-Regelungen für das Eigenkapital wurde ein zweites Framework für das Liquiditätsrisikomanagement beschlossen. Diese beiden Papiere, zusammengefasst als Basel III bezeichnet, werden in der EU in Form der sogenannten CRD 4 (bestehend aus einer Richtlinie und einer Verordnung) umgesetzt. Neben der deutlichen Schärfung des Eigenkapitalbegriffs mit Betonung des harten Kernkapitals als wesentlichem Teil des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals und der damit einhergehenden Festlegung neuer Mindesteigenkapitalquoten, ergeben sich aus Basel III bzw. CRD 4 wesentliche Änderungen aus folgenden neuen Regelungen:

- > Schaffung zusätzlicher Eigenkapitalpuffer
- > Einführung der risikounabhängigen Kennzahl Leverage Ratio flankierend zum risikobasierten Eigenkapitalframework
- > Einführung zweier verbindlicher Normen für das kurzfristige und längerfristige Liquiditätsrisiko (Liquidity Coverage Ratio [LCR] und Net Stable Funding Ratio [NSFR])
- > Antizyklische Maßnahmen

Daneben sind die neuen qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Eigenmittelunterlegung des Kontrahentenrisikos zu erwähnen, die sich deutlich auf den Umgang insbesondere mit OTC-Derivaten auswirken werden.

Bereits Ende 2010 hatte die Aufsicht die Novellierung der MaRisk beschlossen, die im Wesentlichen ebenfalls auf diverse europarechtliche Vorgaben zurückgeht – schließlich wurde auch noch im Sommer 2011 die InsitutsVergV eingeführt, die sich mit der Gestaltung der variablen Vergütung auseinandersetzt. Schwerpunkte der MaRisk-Novelle waren die Präzisierungen bezüglich der Risikotragfähigkeit (Blick bis Jahresende ist nicht mehr ausreichend; Begründung von Diversifikationseffekten), der Stresstests (unter anderem sind jetzt „reverse Stresstests“ gefordert), der Risikokonzentrationen, des Liquiditätsrisikos, der Spreadrisiken sowie die erweiterten Anforderungen an die Geschäfts- und Risikostrategie und damit schlussendlich die Berücksichtigung des Vertriebsrisikos. Diese Änderungen von Basel III / CRD 4 und der MaRisk-Novelle bedeuten erheblichen Anpassungsbedarf bei Banken und Sparkassen. Bevor auf die beiden zentralen Konsequenzen „Liquidität als zentraler Hebel“ und „Eigenkapital als knappes Gut“ eingegangen wird, sind die Implikationen aus der Präzisierung der Geschäfts- und Risikostrategie zu erläutern.

Geschäfts- und Risikostrategie als zentrale Ausgangsüberlegung

Im Anschreiben zur MaRisk-Neufassung vom 15. Dezember 2010 hat die BaFin unter anderem betont, dass

- > interne und externe Einflussfaktoren, die für strategische Weichenstellungen bedeutend sind, ausreichend zu berücksichtigen sind;
- > strategische Ziele so präzise zu formulieren sind, dass Zielabweichungen quantifizierbar sind und sich operative Ziele aus den Strategien plausibel ableiten lassen,
- > der nachhaltigen Ausrichtung Rechnung zu tragen ist und
- > ein Strategieprozess (strukturierte Auseinandersetzung bei der Festlegung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung strategischer Ziele) einzurichten ist.

Was aber bedeuten diese Vorgaben für die Vertriebssteuerung, die das Kerngeschäft der Banken und Sparkassen betrifft, konkret? Die Institute müssen jetzt ausdrücklich auch Ertragskonzentrationen berücksichtigen, d. h., das Institut muss seine wesentlichen Erfolgsquellen darlegen können, was unter anderem eine Erfolgsspaltung in „Konditions- und Strukturbeitrag“ erfordert. Nach § 3 Instituts-VergV müssen zudem die Vergütungssysteme auf die Erreichung der in den Strategien des Instituts niedergelegten Ziele ausgerichtet sein. Demzufolge ist eine stringente Ableitung der operativen Vertriebsziele zu fordern, eine jederzeitige „Standortbestimmung“ (Ausweis des Neugeschäftserfolgs nach Abzug von Risikoprämien) und die Einbeziehung nicht nur operativer Gewinnziele. Das bedeutet, die wichtige operative Zielsetzung Neugeschäftserfolg ist zu flankieren mit sogenannten strategischen Zielsetzungen, die insbesondere die Kundenzufriedenheit und die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung reflektieren. Auch die Produkttiefe – und damit die Vermeidung eines auf kurzfristige Gewinnmaximierung abzielenden Produktverkaufs – kann man hier anführen.

Die eben skizzierte Konzentration auf die richtige, d. h. nachhaltige Steuerung des Vertriebs ist aber in engem Zusammenhang mit

den eingangs erwähnten weiteren aufsichtsrechtlichen Neuerungen zu sehen. Der Neugeschäftserfolg ist Bestandteil des Plangeinwinn – jedenfalls wenn man den Going-Concern-Ansatz verfolgt – und damit Bestandteil der Risikodeckungsmasse. Insofern stellt die korrekte Quantifizierung den ersten Schritt zur Steuerung des Vertriebsrisikos dar, das analog zur VaR-Definition als Abweichung des Erwartungswerts zum (z. B.) 99-Prozent-Quantilwert der Planergebnisverteilung definiert werden kann.

Die Veränderungen des Neugeschäftsergebnisses führen daneben – im Sinne einer mittelbaren Auswirkung – zu Änderungen der VaR-Werte bei den einzelnen Risikoarten (Credit-VaR; Ziri-VaR; LVaR; LaR) und damit zu geänderten ökonomischen Eigenkapitalanforderungen, die zusätzlich zu den unten skizzierten Basel-III-Anforderungen zu beachten sind.

Die Basel-III-Liquiditätskennziffern werden ihrerseits Einfluss nehmen auf das erzielbare Vertriebsergebnis. Soweit heute absehbar, wird die NSFR die Fristentransformationsmöglichkeiten, auf die insbesondere die kleineren und mittleren Institute angewiesen sind, beschneiden. Sinkende Erträge aus der Fristentransformation aber werden durch Vertriebsenerfolg kompensiert werden müssen. Hier jedoch droht ebenfalls Ungemach, denn der (Preis-)Wettbewerb um die (auch aufsichtsrechtlich betrachteten) lukrativen Kundeneinlagen wird sich weiter verschärfen. Nicht zuletzt wird hier eine klarere Produktstrategie als in der Vergangenheit benötigt. Kannibalisierungseffekte, die zwischen verschiedenen Einlagenprodukten zu beobachten waren, gilt es, künftig möglichst zu vermeiden.

Die neuen Regelungen betreffen aber auch die Kalkulation des Vertriebsergebnisses selbst. Die erwähnte MaRisk-Anforderung, eine Erfolgsspaltung (in Konditions- und Strukturbeitrag) durchzuführen, und der CEBS-Entwurf „Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation (10/2010)“ machen es unumgänglich, die Liquiditätskosten in das Deckungsbeitragsschema aufzunehmen und im Umkehrschluss die Liquiditätsfristentransformation als eigenständige Erfolgsquelle aufzunehmen.

Liquidität als zentraler Hebel

Die Kennzahl Liquidity Coverage Ratio (LCR), in Deutschland auch mit „einmonatige Liquiditätskennziffer“ oder „kurzfristige Liquiditätsdeckungskennziffer“ bezeichnet, dient zur Einschätzung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit im Stressfall. Der Bestand an hochliquiden Aktiva soll es Banken ermöglichen, aus eigenen Mitteln die kumulierten Nettozahlungsverpflichtungen abzudecken, die in den nächsten 30 Kalendertagen auftreten könnten. Den Regelungen liegt folgendes Stressszenario zugrunde: signifikanter Downgrade des Institutsratings (drei Notches), teilweiser Abzug der Einlagen, Abzug von unbesichertem Funding durch Unternehmen, signifikanter Anstieg von Haircuts für besichertes Funding und nennenswerter Abfluss aus Kredit- / Liquiditätslinien.

$$\text{Liquidity Coverage Ratio} = \frac{\text{Bestand an hochliquiden Aktiva (= Liquiditätsreserve)}}{\text{Nettoabflüsse in den nächsten 30 Kalendertagen}} \geq 100\%$$

Aus der Einführung der LCR als melderelevante Kennzahl bereits ab 1. Januar 2013 entsteht nach ersten Studien ein erheblicher Bedarf der Banken zur Aufstockung der Liquiditätsreserve. Aus den Regelungen zur Ermittlung der Nettoabflüsse ergibt sich darüber hinaus die Notwendigkeit, die Cash-Flow-basierte Liquiditätssteuerung zu forcieren.

Die Kennzahl Net Stable Funding Ratio (NSFR) dient zur Einschätzung der strukturellen Zahlungsfähigkeit bezogen auf eine einjährige Stressperiode. Gefordert wird ein stabiles Funding, um die langfristig zu refinanzierenden Aktiva zu decken.

$$\text{Net Stable Funding Ratio} = \frac{\text{Verfügbare stabile Refinanzierung}}{\text{Notwendige stabile Refinanzierung}} \geq 100\%$$

Die verfügbare stabile Refinanzierung wird definiert als derjenige Teil von Eigen- und Fremdmitteln, der über einen Zeithorizont von einem Jahr und unter anhaltenden Stressbedingungen erwartungsgemäß eine stabile Mittelquelle darstellt. Die erforderliche stabile Refinanzierung hängt insbesondere von den Liquiditätsmerkmalen der verschiedenen gehaltenen Aktiva ab.

Die NSFR schafft Anreize für eine Begrenzung der Fristentransformation. Für europäische Banken entsteht daraus im Falle der Umsetzung ein signifikanter Bedarf an zusätzlichem long-term-funding, um die bisher häufige kurzfristige Refinanzierung von längerfristigen Ausleihungen zu ersetzen.

Institute müssen daher die Auswirkungen beider Kennzahlen auf die eigene Refinanzierungs- und Anlagestrategie und damit implizit auch die Vertriebsstrategie sorgfältig prüfen. Dabei sind im Treasury (unter anderem) mögliche Spreadveränderungen und die Auswirkungen auf das Funds Transfer Pricing zu berücksichtigen. Für den Vertrieb ist daher zu überlegen, welche Kreditportfolios prolongiert werden sollen und welche nicht. Letztere können dann wieder Auswirkungen auf die gesamten betroffenen Geschäftsverbindungen hervorrufen. Neben den Effekten auf die zukünftige Liquiditätsposition der Institute sind die Wechselwirkungen zwischen den neuen Kennzahlen gerade im Hinblick auf ihre Steuerbarkeit von besonderem Interesse. Hier ist etwa die Beurteilung der Vertriebs- und Gesamtbankplanung sowie der jeweiligen Prozesse oder die Ausgestaltung neuer Produkte im Hinblick auf die beiden Kennzahlen zu nennen. Diese Wechselwirkungen können modellhaft auf Basis von Bilanz- und Cash-Flow-Daten veranschaulicht werden. Im folgenden Beispiel betrachten wir eine stark vereinfachte Bank, die sich über Einlagen von Privatkunden in Höhe von 20 Prozent und Unternehmen in Höhe von 70 Prozent refinanziert; Eigenkapital wird in Höhe von 10 Prozent ausgewiesen. Die Mittel werden in Höhe von 95 Prozent in private Wohnbaufinanzierung angelegt, zu 5 Prozent wird eine Liquiditätsreserve gehalten. Nun erfolgt innerhalb der Refinanzierung ein Wechsel von Unternehmenseinlagen zu Privatkundeneinlagen im Umfang von 30 Prozentpunkten. Die Auswirkungen auf LCR und NSFR veranschaulicht Tabelle 1.

Kennzahl	Ausgangssituation		nach Maßnahme	
	Wert	Einschätzung	Wert	Einschätzung
LCR	9,17 %	☹️	14,29 %	☹️
NSFR	98,39 %	☹️	112,90 %	😊
Leverage Ratio	10,00 %	😊	10,00 %	😊

Tabelle 1: Ergebnisse: Basel III – Liquidität/Leverage Ratio

Kennzahl	Ausgangssituation		nach Maßnahme	
	Wert	Einschätzung	Wert	Einschätzung
LCR	9,17 %	☹️	111,11 %	😊
NSFR	98,39 %	☹️	146,77 %	😊
Leverage Ratio	10,00 %	😊	10,00 %	😊

Tabelle 2: Ergebnisse nach Umschichtung: Basel III – Liquidität/Leverage Ratio

Es zeigt sich, dass durch Umschichtung beide Kennzahlen verbessert werden. Noch deutlicher ist der Effekt, wenn eine vollständige Umschichtung auf stabile Einlagen erfolgt (vgl. Tabelle 2). Die dargestellten Effekte sind am Markt bereits zu beobachten, da mittels einer weiteren Verschärfung des Preiswettbewerbs massiv um die Gewinnung stabiler Einlagen geworben wird. Insofern ist eine geänderte strategische Positionierung aus unserer Sicht erforderlich.

Eigenkapital als knappes Gut

Basel III erhöht die bislang zur Deckung der bankaufsichtlich erfassten Risiken erforderliche Kernkapitalquote von mindestens 4 Prozent der risikogewichteten Aktiva (RWA) als Konsequenz aus der Finanzmarktkrise bis 2015 schrittweise auf 6 Prozent, wobei (mindestens) 4,5 Prozent statt bisher 2 Prozent aus sogenannten hartem Kernkapital (Common Equity) bestehen müssen. Gleichzeitig werden die Kriterien geschärft, die eine Zuordnung zu den

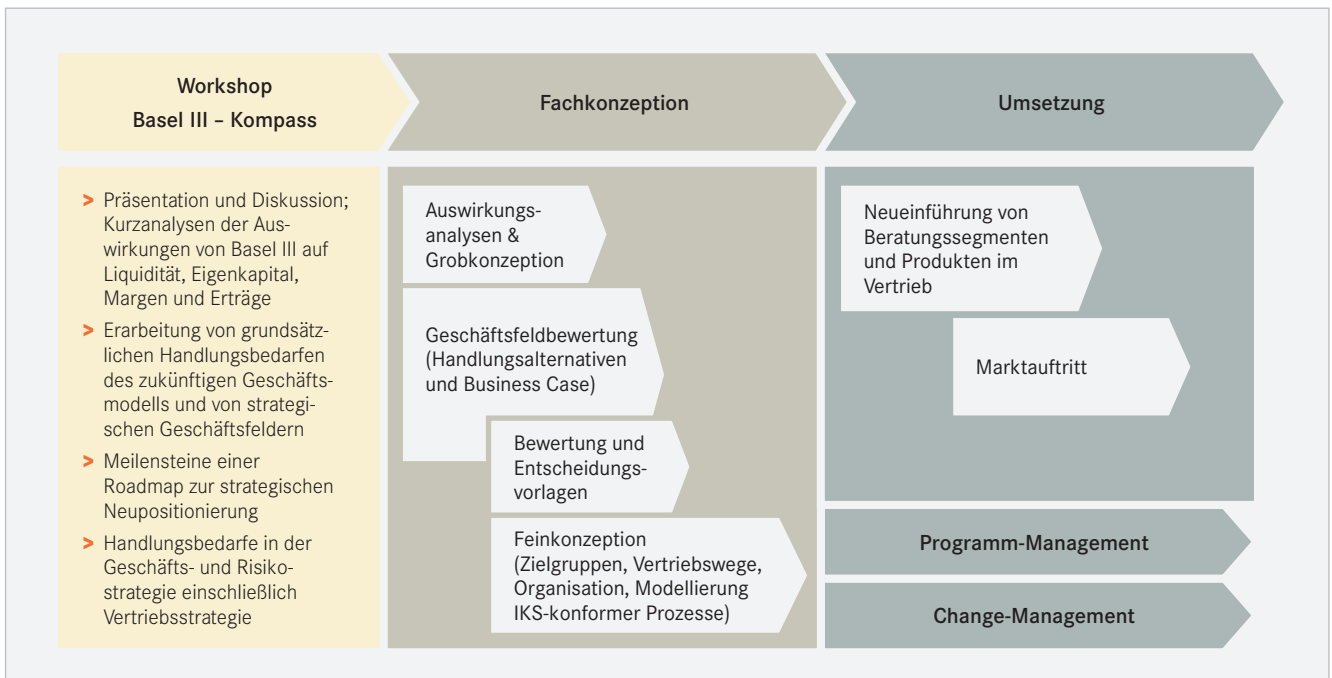


Abbildung 1: Basel III und MaRisk – Aufsichtsrechtliche Anforderungen erfordern Anpassungen der Geschäftsmodelle: msgGillardon-Vorgehensmodell

Komponenten regulatorischen Eigenkapitals erlauben, wobei insbesondere auf die uneingeschränkte Verlusttragung und die unbefristete Verfügbarkeit der Kapitalinstrumente Wert gelegt wird.

Zusätzlich verschärfend wirken die Regelungen zu Positionen, die vom Eigenkapital abgezogen werden müssen: Erstens ist künftig der Abzug grundsätzlich vom harten Kernkapital vorzunehmen, und zweitens greifen die Mindestkapitalquoten anders als bisher erst nach erfolgtem Kapitalabzug. Die Mindestquote für das harte Kernkapital wird ab 2016 durch den sogenannten Kapitalerhaltungspuffer ergänzt, der bis 2019 schrittweise auf 2,5 Prozent der RWA erhöht wird. Damit ergibt sich insgesamt ein Bedarf an hartem Kernkapital in Höhe von 4,5 Prozent + 2,5 Prozent = 7 Prozent der RWA.

Infolge dieser verschärften Eigenkapitaldefinition und der höheren Mindestquoten wird die Rolle des Kernkapitals zur Sicherstellung des Fortbestands eines Instituts (sogenannte Going-Concern) gestärkt. Institute sind deshalb gehalten, neben der Überprüfung ihrer Kapitalausstattung der Knappheit des Gutes Eigenkapital dadurch Rechnung zu tragen, dass die interne Allokation des Eigenkapitals in der Risikosteuerung an die neuen Regelungen angepasst wird. Ebenso sind die Eigenkapitalkosten auf Basis der neuen Anforderungen in der Vor- und Nachkalkulation und im Vertriebssteuerungskonzept zu berücksichtigen.

Unser Vorgehensmodell

Die hier kurz dargestellten Anforderungen stellen Finanzdienstleister zum einen vor neue strategische Herausforderungen und erwirken zum anderen vor eine Anpassung der Risiko- und Vertriebssteuerungskonzepte. Wie Sie diese vielschichtigen Anforderungen umsetzen können, zeigt unser Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 1), das mit einem Basel-III-Kompass-Workshop auf Managementebene startet.

Unsere Empfehlung ist daher, die jeweiligen Anforderungen konsequent für alle relevanten Geschäftsfelder Ihres Instituts durchzudenken und umzusetzen, damit Sie sich rechtzeitig mit

einer notwendigen Neuausrichtung auf Ihre Zielgruppen auseinandersetzen können. Es ist festzulegen, mit welcher Zielgruppe angesichts der veränderten Rahmenbedingungen noch welche Geschäfte gemacht werden sollen.

Autoren



Magnus Günther

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 - 0
- > magnus.guenther@msg-gillardon.de



Georg Müller

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1748
- > georg.mueller@msg-gillardon.de



Thomas Schmidt

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 293
- > thomas.schmidt@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Management Beratung, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1539
- > konrad.wimmer@msg-gillardon.de