

Chance zur strategischen Neuausrichtung

BASEL III & MARISK Die zunehmenden aufsichtsrechtlichen 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. Die Institute müssen die Frage beantworten, welche Anpassungen in den Kunden- und Kreditportfolien strategisch und vertriebllich notwendig sind, um sich nachhaltig vom Wettbewerb abheben zu können. *Konrad Wimmer | Thomas Schmidt |*

Magnus Günther | Georg Müller

Keywords: Vertriebsstrategie, Gesamtbankplanung, Geschäftsmodell, Basel III

Nachfolgend werden die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung und die Liquiditätskennziffern der Kreditinstitute detailliert dargestellt. Betont werden die Aspekte, die maßgebliche Bedeutung für die Strategie einer Bank haben.

Eigenkapital als knappes Gut

Als Konsequenz aus der Finanzmarktkrise erhöht Basel III die bislang zur Deckung der bankaufsichtlich erfassten Risiken erforderliche Kernkapitalquote von mindestens 4 % der risikogewichteten Aktiva (RWA) bis 2015 schrittweise auf 6 %, wobei mindestens 4,5 % statt bisher 2 % aus so genanntem hartem Kernkapital (Common Equity) bestehen müssen. Die Mindestquote für das harte Kernkapital wird ab 2016 durch einen Kapitalerhaltungspuffer ergänzt, der bis 2019 schrittweise auf 2,5 % der RWA erhöht wird. Damit ergibt sich insgesamt ein Bedarf an hartem Kernkapital in Höhe von 4,5 % + 2,5 % = 7 % der RWA.

Gleichzeitig werden die Kriterien, die eine Zuordnung zu den Komponenten des regulatorischen Eigenkapitals erlauben,

verschärft und präzisiert: Im Kern wird die uneingeschränkte Verlusttragung und die unbefristete Verfügbarkeit der Kapitalinstrumente vorausgesetzt.

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.

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

Liquidität als zentraler Hebel

Die Kennzahl Liquidity Coverage Ratio (LCR), in Deutschland auch mit „einmo-

natige 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 Nettzahlungspflichten abzudecken, die in den nächsten 30 Kalendertagen auftreten könnten. Den Regelungen liegt folgendes Stressszenario zugrunde: signifikanter Downgrade des Institutsratings (3 Notches), teilweiser Abzug der Einlagen, Abzug von unbesichertem Funding durch Unternehmen, signifikanter Anstieg von Haircuts für besichertes Funding und nennenswerter Abfluss aus Kredit- und Liquiditätslinien.

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 melde-relevante Kennzahl bereits ab 1.1.2013 entsteht nach den ersten Auswirkungstudien der Aufsicht ein erheblicher Bedarf der Banken zur Aufstockung der Li-

quiditätsreserve. Aus den Regelungen zur Ermittlung der Nettoabflüsse ergibt sich darüber hinaus die Notwendigkeit, die cashflowbasierte 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.

Net Stable Funding Ratio =

$$\frac{\text{Verfügbare stabile Refinanzierung}}{\text{Benötigte stabile Refinanzierung}} \geq 100 \%$$

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 benötigte stabile Refinanzierung hängt insbesondere von den Liquiditätsmerkmalen der verschiedenen gehaltenen Aktiva ab. Die NSFR schafft Anreize für eine Begrenzung der Fristentransformation. Sollte die NSFR in der bislang diskutierten Fassung geltendes Recht werden, so entsteht daraus für europäische Banken ein signifikanter Bedarf an zusätzlichem Long-Term Funding, um die bisherige häufig kurzfristige Refinanzierung von längerfristigen Ausleihungen zu ersetzen.

Institute müssen die Auswirkungen beider Kennzahlen auf die eigene Refinanzierungs- und Anlagestrategie und damit implizit auch die Vertriebsstrategie sorgfältig prüfen. Dabei sind im Treasury (u.a.) mögliche Spreadveränderungen und die Auswirkungen auf das Funds Transfer Pricing zu berücksichtigen. Aus geschäftsstrategischer Sicht ist daher zu überlegen, welche Kreditportfolien pro-

longiert werden sollen und welche nicht. Daraus ergeben sich wiederum Auswirkungen auf die gesamte Geschäftsverbindung mit dem Kunden, die in der operativen Vertriebssteuerung zu berücksichtigen sind. 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 sind etwa die Beurteilung der Vertriebs- und Gesamtbankplanung sowie der jeweiligen Prozesse oder die Ausgestaltung neuer Produkte im Hinblick auf die beiden Kennzahlen zu nennen.

Werden die Liquiditätskennzahlen nicht erfüllt, so ist in der Regel ein Bündel unterschiedlicher Maßnahmen in Betracht zu ziehen, wobei zwischen kurz- und mittelfristiger Umsetzbarkeit bzw. Wirksamkeit zu unterscheiden ist. Beispielsweise kann die Struktur der Refinanzierung nur mittel- bis langfristig geändert werden, während eine Erhöhung der liquiden Aktiva zumindest in Grenzen auch kurzfristig möglich ist. Bei allen Maßnahmen sind die Wechselwirkungen zwischen den aufsichtsrechtlichen Leitplanken zu Liquidität und Eigenkapital und die Auswirkungen auf das Gesamtbankergebnis im Auge zu behalten. Die Herausforderung besteht nun darin, auch die Vertriebssteuerung „kennzahlenkompatibel“ auszurichten, ohne gleichzeitig die Ertragskomponente zu vernachlässigen. Denn jede Maßnahme, die die Liquiditätskennziffern verbessert, hat gleichzeitig auch Auswirkungen auf die Renditekennzahlen.

Strategische Maßnahmen

Zur Verdeutlichung wird nachfolgend auf die (vereinfachte) Bilanzstruktur einer Beispielbank referenziert ► **1.** Auf Basis dieser beispielhaften Bilanzstruktur wird zwar die LCR in der Ausgangssituation mit 105,1 % knapp eingehalten, jedoch die NSFR mit 61,5 % deutlich nicht erfüllt.

Nach Analyse der bankindividuellen Situation wird das folgende Bündel von Maßnahmen ermittelt, um die NSFR zu verbessern.

Maßnahmen auf der Aktivseite (Veränderung der „benötigten stabilen Refinanzierung“)

1. Substitution der Kredit-Finanzierung von Unternehmen (Corporates) durch wertpapierbasierte Finanzierungen. Hier sinkt der Anrechnungssatz für die erforderliche stabile Refinanzierung von 100 % auf 50 % bei einer Mindestbonität von A-.
2. Umschichtung von Bankenpapieren in hochliquide Aktiva (zum Beispiel Covered Bonds¹ bzw. Corporate Bonds mit Mindestbonität AA-): Die NSFR steigt, da für gute Papiere nur eine stabile Refinanzierung von 20 % statt 100 % gefordert wird. Gleichzeitig bringt diese Maßnahme einen positiven Effekt in der LCR durch Erhöhung des Liquiditätspuffers.
3. Analog ergibt sich auch ein Vorteil durch Umschichtung von langfristigen dinglichen Finanzierungen im Retail mit einem Anrechnungssatz von 65 % in langfristige Covered Bonds mit einer Mindestbonität von AA- mit 20 % Anrechnung.
4. Umschichtung von längerfristigen Bankenfinanzierungen mit Anrechnungssatz 100 % in kurze Laufzeiten mit Anrechnungssatz 0 %.
5. Umstellung von nicht-dinglichen Finanzierungen im Retailkundensegment auf kurzfristige Laufzeiten < 1 Jahr. Diese Maßnahme bringt allerdings nur einen geringen Beitrag, da angenommen wird, dass die kurzfristigen Laufzeiten zu 85 % prolongiert werden. Der Anrechnungssatz sinkt daher nur von 100 % auf 85 %. Bei Immobilienbesicherung ergäbe sich hingegen kein Vorteil durch Verkürzung der Fristigkeiten, da zum einen für lang-

1

1. Aktiva und Passiva einer Beispielbank

Aktiva

Obergruppe	Unterkategorie	Laufzeit	Volumen Ausgangssituation
Barreserve/ Zentralbankguthaben			10.000
Aktien und andere nicht festverzinsliche WP	Nichtbanken		10.000
Aktien und andere nicht festverzinsliche WP	Banken		3.000
WP Klasse 1	z.B. Staaten/Zentralbanken mit 0% RWA im KSA	< 1 Jahr	10.000
WP Klasse 1	z.B. Staaten/Zentralbanken mit 0% RWA im KSA	>= 1 Jahr	40.000
WP Klasse 2	Z.B. Staaten/Zentralbanken mit 20% RWA im KSA, Nichtbankenanleihen/Covered Bonds mit Rating besser als AA-	< 1 Jahr	
WP Klasse 2	Z.B. Staaten/Zentralbanken mit 20% RWA im KSA, Nichtbankenanleihen/Covered Bonds mit Rating besser als AA-	>= 1 Jahr	14.000
Wertpapierforderungen	Handelbar (Nichtbanken), A+, A, A- oder äquivalente PDs	>= 1 Jahr	35.000
Wertpapierforderungen	Sonstige	>= 1 Jahr	15.000
Wertpapierforderungen	Banken	>= 1 Jahr	20.000
Wertpapierforderungen	Banken	< 1 Jahr	8.000
Buchforderungen	Kredite - Finanzinstitute	>= 1 Jahr	50.000
Buchforderungen	Kredite - Finanzinstitute	< 1 Jahr	45.000
Buchforderungen	Kredite - Unternehmen	>= 1 Jahr	65.000
Buchforderungen	Kredite Sonstige	>= 1 Jahr	8.000
Buchforderungen	Kredite - Retail	>= 1 Jahr	100.000
Buchforderungen	Kredite Nichtbanken, Immobilien besichert & <= 35% KSA	>= 1 Jahr	110.000
Buchforderungen	Kredite Nichtbanken, Immobilien besichert & <= 35% KSA, Wohnimmobilie	< 1 Jahr	25.000
Summe			568.000

Passiva

Obergruppe	Unterkategorie	Laufzeit	Volumen Ausgangssituation
Unbesicherte Einlagen	Spareinlagen <= 3 Monate ohne materielle Vorfälligkeits- entschädigung/Termineinlage > 30 Tage mit vorzeitiger möglicher Rückzahlung/ Sichteinlagen - Retail / KMU stabil		55.000
Unbesicherte Einlagen	Einlagen - Retail/KMU sonst		59.000
Unbesicherte Einlagen	Einlagen - Unternehmen		49.000
Unbesicherte Einlagen	Einlagen - Sonstige (Banken)		112.000
Unbesicherte Einlagen	Termineinlagen > 30 Tage ohne vorzeitige Rückzahlung/ Spareinlagen <= 3 Monate mit Vorfälligkeitsentschädigung	>= 1 Jahr	5.000
Besicherte Einlagen	< 30 Tage & Repos mit Klasse 1 Besicherung		44.000
Besicherte Einlagen	< 30 Tage & Repos mit Klasse 2 Besicherung		35.000
Besicherte Einlagen	> 30Tage		58.000
Verbriefte Verbindlichkeiten	emittierte Wertpapiere < 1 Jahr		41.000
Verbriefte Verbindlichkeiten	emittierte Wertpapiere >= 1 Jahr		70.000
Eigenkapital	Common Tier 1 Eigenkapital		40.000
Summe			568.000

2					
Sensitivitätsanalysen					
Maßnahme	Vorher	Nachher	Umfang (% der Bilanzsumme)	Wirkung auf die LCR (Delta in Prozentpunkten)	Wirkung auf die NSFR (Delta in Prozentpunkten)
1.			3,52 %	0,0	1,64
Kredite – Unternehmen					
	65.000	45.000			
WP Forderungen handelbar (Nichtbanken), A+, A, A- oder äquivalente PDs					
	35.000	55.000			
2.			4,40 %	24,85	2,67
Wertpapierforderungen Banken					
	20.000	0			
WP Klasse 2, z.B. Nichtbankenanleihen / Covered Bonds mit Rating besser als AA-					
	14.000	34.000			
3.			7,04 %	49,7	3,74
Buchforderungen – Kredite Nichtbanken, Immobilien besichert & ≤ 35 % KSA					
	110.000	70.000			
WP Forderungen handelbar (Nichtbanken), A+, A, A- oder äquivalente PDs, < 1 Jahr					
	0	20.000			
WP Forderungen handelbar (Nichtbanken), A+, A, A- oder äquivalente PDs, ≥ 1 Jahr					
	14.000	34.000			
4.			3,52 %	0,0	4,28
Buchforderungen: Kredite – Finanzinstitute ≥ 1 Jahr					
	50.000	25.000			
Buchforderungen: Kredite – Finanzinstitute < 1 Jahr					
	45.000	70.000			
5.			8,8 %	0,0	2,41
Buchforderungen: Kredite – Retail					
	100.000	50.000			
Buchforderungen – Kredite Nichtbanken, Immobilien besichert & ≤ 35 % KSA < 1 Jahr					
	25.000	55.000	5,28 %		
Aktien und andere nicht festverzinsliche WP Nichtbanken					
	10.000	30.000	3,52 %		
Gesamt				74,55	14,73

fristige Finanzierungen eine gewisse Liquidierbarkeit über Verbriefungen angenommen wird und somit nur 65 % dieser Kredite langfristig zu refinanzieren sind, zum anderen die Prolongationsannahme für kurzfristige Laufzeiten ebenfalls bei 65 % liegt. Aufgrund des geringen Effekts allein durch Veränderung der Fristigkeit erfolgt im Beispiel die Umschichtung von Retailfinanzierungen (nicht-dinglich) auf Aktien von Nichtbanken, die statt 85 % nur eine Refinanzierung von 50 % benötigen.

Die Auswirkung dieser Maßnahmen auf die beiden Liquiditätskennzahlen kann excelbasiert quantifiziert werden. Im ersten Schritt wird typischerweise die Sensitivität bezogen auf einzelne Maßnahmen betrachtet, bevor Szenarien mit einer Kombination verschiedener Maßnahmen durchgespielt werden. Die Sensitivitäten in Bezug auf die Gesamtbank sind determiniert durch die kennzahlenspezifischen Anrechnungssätze und die Zusammensetzung der Aktiva und Passiva. ► 2 gibt einen Überblick über die Sensi-

vität der Kennzahlen in Bezug auf die genannten Einzelmaßnahmen.

Werden sämtliche fünf Maßnahmen auf der Aktivseite durchgeführt, so ergeben sich die in ► 3 dargestellten Auswirkungen auf die beiden Liquiditätskennzahlen. Die kumulative Wirkung der Maßnahmen übertrifft die rein additiv ermittelte Gesamtwirkung der Einzelmaßnahmen, da bei Änderung der Aktiva bei der NSFR der Nenner – die benötigte stabile Refinanzierung – angesprochen wird. Wie aufgrund der Zielrichtung Refinanzierung der Kennzahl NSFR nicht anders zu erwarten, muss ein Gesamtpaket von Maßnahmen maßgeblich auch an der Passivseite ansetzen, auf der Aktivseite können aber nennenswerte Beiträge erreicht werden, die gleichzeitig auch die LCR deutlich verbessern.

Maßnahmen auf der Passivseite (Veränderung der „verfügbaren stabilen Refinanzierung“)

■ Umschichtung der Interbankenrefinanzierung mit einem Anrechnungssatz von 0 % für unterjährige Bankpapiere auf Laufzeiten > 1 Jahr mit einem Anrechnungssatz von 100 %. Durch diese Maßnahme im Umfang von 5 % der Bilanzsumme wird die Kennzahl um weitere circa 10 Prozentpunkte verbessert. Hier zeigt sich die hohe Sensitivität in Bezug auf die Veränderung der Interbankenrefinanzierung in Richtung Fristenkongruenz.

■ Stärkere Refinanzierung über stabile Einlagen von Retailkunden: Diese Maßnahme ist besonders interessant, da gleichzeitig ein deutlich positiver Effekt bei der LCR eintritt, indem stabile Einlagen dort nur einen Abflussfaktor von 5 % erhalten. ► 4 zeigt wiederum im Überblick, wie hoch der Einfluss auf die Kennzahlen in Bezug auf diese Einzelmaßnahmen ist, und zwar zum einen isoliert, zum zweiten in Verbindung mit den genannten Maßnahmen der Aktivseite.

Werden alle Maßnahmen (Aktiv- und Passivseite) gemeinsam eingeleitet und auch erreicht, so ergibt sich – ceteris paribus – der Gesamteffekt gemäß ► 5. Durch die Bündelung verschiedener Maßnahmen ist also die NSFR über die geforderte Mindestnorm gehoben worden. Ein zusätzlicher Benefit für die NSFR ergäbe sich schließlich durch EK-Maßnahmen, die voll als verfügbare Refinanzierung angerechnet werden. Es zeigt sich bereits ohne die notwendige Betrachtung der Effekte auf die weiteren regulatorischen Normen und – ebenso wichtig – auf die Ertragsseite, dass Analysen singulärer Maßnahmen in der Regel nicht ausreichen, um die Vorteilhaftigkeit zu bewerten.

Auswirkungen auf das Vertriebsmodell

Im Hinblick auf die vertriebliche Steuerung ist zu prüfen, wie die Einleitung dieser kennzahlenverbessernden Maßnahmen mit dem bestehenden Geschäftsmodell sowie der etablierten vertrieblichen Ausrichtung hinsichtlich Zielgruppen, Vertriebsprozessen, Produktportfolien im Detail vereinbar ist.

Bei der Praxisumsetzung hat sich ein workshopbasiertes Vorgehen als sehr hilfreich erwiesen. Es ermöglicht eine strukturierte Standortbestimmung, wobei neben der Geschäfts-, Risiko- und Vertriebsstrategie auch der relevante Sachstand zur Liquiditäts- und Eigenkapitalstruktur und die Ertragslage beleuchtet werden. Auf dieser Basis wird der Handlungsrahmen bestimmt, der Maßnahmen und Geschäftsfeldstrategie in Einklang bringt. Welche Maßnahmen konkret für das jeweilige Institut relevant sind, ist individuell und abhängig von der Standortbestimmung. Grundsätzlich lassen sich aber die strategischen und vertrieblichen Handlungsfelder mit dem zu erwartenden Handlungsbedarf vorab herausarbeiten.

Die Anforderungen der MaRisk mit Fokus Geschäfts- und Risikostrategie sowie Risikokonzentrationen auf der einen Seite und die Liquiditäts- und Eigenkapital-

3

Auswirkungsanalyse durch Maßnahmen auf der Aktivseite

Kennzahl	Wert Ausgangssituation	Einschätzung Ausgangssituation	Wert nach Maßnahme	Einschätzung nach Maßnahme
LCR	105,10%	☺	179,65%	☺
NSFR	61,50%	☹	81,29%	☹

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.

effekte aus Basel III auf der anderen Seite lassen erheblichen Handlungsbedarf in Richtung einer strategischen Neuausrichtung erkennen. Die bestehenden Geschäftsfelder sowie die vertrieblichen Aktivitäten, Zielgruppen und Prozesse sind auf Konformität mit den aufsichtsrechtlichen Kennzahlen zu überprüfen. Was aber bedeuten die aufgezeigten aufsichtsrechtlichen Vorgaben konkret für die Vertriebssteuerung, die das Kerngeschäft der Finanzdienstleister betrifft?

Die Institute müssen jetzt ausdrücklich auch Ertragskonzentrationen berücksichtigen, d.h. das Institut muss seine wesentlichen Erfolgsquellen darlegen können, was u.a. eine Erfolgsspaltung in Konditions- und Strukturbeitrag erfordert. Insofern ist eine transparente Darstellung der Ergebnis- und Risikobeiträge der einzelnen Geschäftsfelder, insbesondere aber der Kunden(gruppen) und Produkt(arten) essentiell – dies sollte aber ohnehin ein selbstverständlicher Anspruch an die professionelle Gesamtbanksteuerung sein.

Nach § 3 InstitutsVergV 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, die eine jederzeitige „Standortbestimmung“ (Ausweis des Neugeschäftserfolgs

nach Abzug von Risikoprämien) und die Einbeziehung nicht nur operativer Gewinnziele einschließt. Das bedeutet, die wichtige operative Zielsetzung Neugeschäftserfolg ist zu flankieren durch so genannte strategische Zielsetzungen, die insbesondere die Kundenzufriedenheit und die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung reflektieren. Das bedeutet konkret, dass die vielfach in der Praxis noch vorzufindenden Provisionsmodelle, die den reinen Produktverkauf in den Vordergrund stellen, deutlich angepasst werden müssen. Hierin liegt ein besonderer Anspruch an die zukünftige Steuerungsphilosophie. Insofern reicht es nicht aus, in Mission Statements und Werbespots eine Kundenbedürfnis-Ausrichtung zu verkünden. Diese Aussage muss verbunden werden mit der Zielsetzung, nicht den kurzfristigen Gewinn, sondern den langfristigen Kundennutzen zu gewährleisten; dies muss zugleich Bestandteil der strategischen und operativen Steuerung sein.

Auch die am Kundennutzen ausgerichtete Produkttiefe – und damit die Vermeidung eines auf kurzfristige Gewinnmaximierung abzielenden Produktverkaufs – kann man hier anführen. Die im Vertriebs- bzw. Produktmanagement bestehenden Produktportfolien sind zu analysieren und auf eine an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Strategie anzu-

4					
Einfluss der Einzelmaßnahmen auf die Kennzahlen					
Maßnahme	Vorher	Nachher	Umfang (% der Bilanzsumme)	Wirkung auf die LCR (Delta in Prozentpunkten)	Wirkung auf die NSFR (Delta in Prozentpunkten)
1. Isoliert			5,28 %	0,0	7,81
Verbriefte Verbindlichkeiten: emittierte Wertpapiere < 1 Jahr					
	41.000	11.000			
Verbriefte Verbindlichkeiten: emittierte Wertpapiere >= 1 Jahr					
	70.000	100.000			
2. Isoliert			5,28 %	12,22	7,03
Unbesicherte Einlagen: Sonstige (Banken)					
	112.000	82.000			
Unbesicherte Einlagen: Sichteinlagen - Retail / KMU stabil					
	55.000	85.000			
1. mit den Maßnahmen der Aktiva				0,0	10,33
2. mit den Maßnahmen der Aktiva				20,88	9,29

5					
Auswirkungsanalyse durch Maßnahmen Aktiv- und Passivseite					
Kennzahl	Wert Ausgangssituation	Einschätzung Ausgangssituation	Wert nach Maßnahme	Einschätzung nach Maßnahme	Differenz
LCR	105,10%	☹	200,53%	☺	95,43%
NSFR	61,50%	☹	100,91%	☹	39,41%

6	
Beispielhafte strategische bzw. vertriebliche Handlungsfelder	
Themengebiet	Handlungsfelder
MaRisk	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ertragskonzentrationen (Kenntnis der Erfolgsquellen sowie Spaltung in Konditions- und Strukturbeitrag) ■ Ausrichtung der Vergütungssysteme auf die Erreichung der strategischen Ziele des Instituts i.V.m. der Umsetzung der InstitutsVergV ■ Vertriebsstrategie und -planungsprozesse ■ Geschäftsfeldrechnung: (z.B.) Produkte, Vertriebseinheiten, Vertriebswege ■ Vertriebsprozesse
Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asset Allocation ■ Berücksichtigung von EK-Kosten in der Vor- und Nachkalkulation ■ Optimierung der risikogewichteten Aktiva (RWA) ■ Eigenkapitalersparnis durch Übergang vom KSA in den FIRB bzw. AIRB prüfen³
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimierung der Produktportfolien im Hinblick auf NSFR und LCR ■ Berücksichtigung von Liquiditätskosten in der Vor- und Nachkalkulation

passen. Die Effekte aus der Portfoliooptimierung - und die damit einhergehende Verschlankeung der Produktpalette - bedeuten für die Bank oder Sparkasse Vorteile, da Produktpflegeprozesse sowie nachgelagerte Controllingprozesse entfallen. Eine einfachere Produktgestaltung und der Abbau unnötiger Produktvarianten lässt Produktivitätsverbesserungen und damit eine Ergebnisverbesserung erwarten.

Kreditgeschäft: Hier gilt es genau zu prüfen, welche Risikoaktiva noch in die Risikostrategie passen. Fragen Kunden beispielsweise Produkte nach, die unter Risikoaspekten etwa wegen der damit einhergehenden zu hohen Eigenkapitalbindung und/oder (zu) hoher Refinanzierungskosten aus Banksicht nicht mehr verkauft werden sollten, so gilt es, Alternativen abzuwägen. Diese können in einer Verbesserung des Kapitalmarktzugangs bestehen, wobei - wie etwa bei der Emission von Covered Bonds - eine entsprechende Standardisierung und Flexibilisierung dieser Prozesse vorauszusetzen ist. Auch könnte sich in der skizzierten Konstellation eine Verschiebung der zinstragenden Geschäfte hin zum Provisionsgeschäft ergeben - bankeigene Margenbarwerte würden durch Provisions-einnahmen ersetzt. An dieser Stelle zeigt sich ein potenzieller Zielkonflikt zwischen der Risikosteuerung und der Vertriebssteuerung. Ein häufig vorzufindendes Silodenken hilft nicht weiter, da aus Gesamtbanksicht Eigenkapital-, Liquiditäts- und Margeneffekte sowie der drohende Verlust der Kundenbindung abzuwägen sind.

Weiter kommt dem risikoadjustierten Pricing eine unvermindert hohe Bedeutung zu; insbesondere die Einbeziehung der Liquiditätskosten, wie sie in den CEBS-Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation (10/2010) angelegt ist, wird demnächst umzusetzen sein.²

Auf der Einlagenseite wird nicht zuletzt infolge der neuen Liquiditätskennziffern

der Gewinnung von stabilen Einlagen eine erhebliche Bedeutung zukommen. Zu vermuten ist, dass der bereits seit Jahren existierende Preiswettbewerb tendenziell weiter zunehmen wird. Damit gewinnen einfache, verständliche Produkte an Bedeutung, die attraktiv zu verzinsen sind. Es ist gleichzeitig davon auszugehen, dass die relativ günstige Liquiditätsbeschaffung über die Zentralbank nicht von Dauer sein kann, sondern mittelfristig durch alternative Refinanzierungen zum Beispiel über die angesprochenen Einlagen oder Pfandbriefemissionen zu substituieren sein wird. Andererseits können durch Einbindung effizienter Technologien in Beratungs- und Vertriebsprozessen Effizienz gehoben und Kundenbindung sowie Neukundengewinnung forciert werden.

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich zusammenfassend u.a. die Handlungsfelder gemäß ► 6, die je nach Ausgangslage der Bank oder Sparkasse unterschiedlich stark ausgeprägt sein können.

Fazit

Zweifelsohne besteht auf den ersten Blick keine besondere Herausforderung darin, die Berechnung der neuen Kennzahlen vorzunehmen und Steuerungsimpulse abzuleiten. Jedoch gilt es, die Umsetzung der neuen Anforderungen mit den genannten strategischen Fragestellungen zu verbinden. Ferner ist der Umgang mit Eigenkapital als knapper Ressource auf der einen Seite und mit Liquidität als wesentlichem Hebel auf der anderen Seite für Finanzdienstleister von immenser strategischer Bedeutung. Diese Fragestellungen sind jetzt anzugehen, um die Weichen für die Zukunft des Geschäftsmodells einer Bank zu stellen.

Die Ausführungen zeigen beispielhaft, wie mögliche Liquiditätseffekte durch die Einleitung bestimmter Maßnahmen wirken. Dies setzt einerseits die Beantwortung strategischer Fragestellungen einschließlich einer Anpassung bzw. Adjus-

tierung der Geschäfts- und Vertriebsstrategie voraus, andererseits sind Risiko- und Vertriebssteuerungskonzepte für operative Steuerungsimpulse neu auszurichten. Daher dürfen die Änderungen im Aufsichtsrecht nicht nur eine reine Umsetzung der Anforderungen auslösen; sie bieten vielmehr eine Chance für einen strategischen und vertrieblichen Wandel, um sich nachhaltig vom Wettbewerb abzuheben. ■

Autoren: Prof. Dr. Konrad Wimmer ist Leiter Strategische Themenentwicklung, Thomas Schmidt Leiter des Competence Centers Vertrieb & Kundenmanagement bei msgGillardon. Magnus Günther ist Lead Business Consultant im Umfeld wert- und risikoorientierter Vertriebssteuerung, Georg Müller Lead Business Consultant im Umfeld Risikomanagement und Aufsichtsrecht bei msgGillardon.

Quellen

- Rundschreiben 11/2010 (BA) vom 15.12.2010 zu den MaRisk.
- Basel III: Internationale Rahmenvereinbarung über Messung, Standards und Überwachung in Bezug auf das Liquiditätsrisiko, Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Dezember 2010.
- Basel III: Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme, Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Dezember 2010.
- CRD 4: Vorschlag für eine Verordnung über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen*, KOM (2011) 452 (kurz: CRR) und Vorschlag für eine Richtlinie über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten (KOM(2011) 453) (kurz CRD), Brüssel, 20.07.2011.
- Instituts-Vergütungsverordnung vom 6. Oktober 2010.
- Studie msgGillardon: banking insight. Die große Hürde überwinden: Zukünftige Geschäftsmodelle von Banken unter Einfluss des Regelwerks Basel III, Mai 2012.
- 1 Vgl. hierzu Doll/Piaskowski, Langfristiges Funding in schweren Zeiten, in: ZfGK 4/2012, S.164-166. Bei Covered Bonds haften neben der emittierenden Bank auch die Assets des Cover Pools. In Deutschland ist die Emission von Pfandbriefen als einer Teilmenge der Covered Bonds gesetzlich geregelt (PfandBG).
 - 2 Diese Vorschriften sind übrigens im Nachbarland Österreich bereits in Kraft gesetzt.
 - 3 Die Abkürzungen bezeichnen die Ansätze zur Mindesteigenkapitalunterlegung der Adressrisikopositionen gemäß der Solvabilitätsverordnung: KSA bezeichnet den Kreditrisiko-Standardansatz, FIRB den auf internen Ratings basierenden (IRB) Basisansatz, AIRB den fortgeschrittenen IRB-Ansatz.

Intensiv-Training SEPA



**Jetzt
anmelden!**

Einladung zum Intensiv-Training SEPA

Das Seminar richtet sich an die Firmenkundenberater, Organisatoren, Zahlungsverkehrsmitarbeiter in Ihrem Hause. Die Referenten – die in renommierten Banken die SEPA-Umsetzung verantworten und bereits intensive SEPA-Erfahrungen gesammelt haben – vermitteln Ihnen das Handwerkszeug und die relevanten Informationen zu grundsätzlichen und bankpraktischen Fragen. Inhalte sind u. a.:

- SEPA-Zahlungsverkehrsinstrumente
- Mandate
- SEPA-Begleitgesetz
- Konvertierung

**5. Dezember 2012 | 9:00 bis 17:00 Uhr
im Bank-Verlag, Köln**