



Michael Faisst / Dirk Holländer / Adrian Peller

Strategische Planung im Umfeld niedriger Zinsen und steigender regulatorischer Anforderungen

Bei vielen Banken steht aktuell die operative Bewältigung von neuen regulatorischen Anforderungen im Vordergrund. Hohe Frequenz an Regulierungsvorhaben, zunehmende Komplexität durch Interdependenzen im Regelwerk und große Unsicherheit bezüglich finaler Umsetzung verschiedener Initiativen führen zu einem so hohen operativen Aufwand, dass kaum mehr Zeit für die Analyse strategischer Auswirkungen bleibt. Dabei haben die regulatorischen Vorgaben eine immer stärker werdende Auswirkung auf strategische Fragestellungen und die Geschäftsausrichtung.

Zusätzlich ist das Bankenumfeld geprägt durch die anhaltende Niedrigzinsphase und einen zunehmenden Wettbewerb aufgrund des Eintritts von neuen Instituten (auch Nicht-Banken) in den Markt, des Margendrucks insbesondere im Passivgeschäft und der begrenzten Wachstumsaussichten in saturierten Märkten. Vor allem kleinere und mittlere Retailbanken bekommen den Ertragsdruck durch die Niedrigzinsphase zu spüren. Die regulatorischen Restriktionen und der intensive Wettbewerb schränken die Handlungsmöglichkeiten zusätzlich ein.

Anpassung der Planungslogik

Das Ausmaß an Komplexität, welches maßgeblich getrieben wird durch die regulatorischen Anforderungen, erfordert eine Anpassung der Planungslogik von Banken. Die Transparenz der Zusammenhänge zwischen Erträgen, Kosten, Risiken und regulatorischen Anforderungen ist oftmals nicht mehr gegeben, da eine isolierte „Si-

lo-Betrachtung“ der verschiedenen Betrachtungsdimensionen oftmals noch vorherrschend ist. Bestenfalls erfolgt anlassgetrieben eine Zusammenführung auf Ebene der jeweiligen Planergebnisse. Die fehlende Abbildung logischer Interdependenzen zwischen diesen Dimensionen führt dann spätestens bei Überplanungen

oder Simulationsrechnungen zu Konsistenzbrüchen und der Generierung fehlerhafter Steuerungsinformationen.

Aus Sicht der Autoren bedarf es vielmehr eines integrativen Planungsansatzes, der die relevanten Zusammenhänge frühzeitig mit modelliert. Im weiteren Verlauf des Artikels werden Grundelemente und Herausforderungen für einen derartig integrativen Ansatz und dessen Mehrwert anhand einer illustrativen Fallstudie aufgezeigt.

Grundelemente und Anforderungen an ein integriertes Modell

Ausgangspunkt ist die Frage, welches die konkreten Implikationen der aktuellen Herausforderungen für die strategische Planung sind. Wie eingangs erläutert, wird die Bewertung von strategischen Fragestellungen/Alternativen zunehmend komplex. Dies hängt mit der steigenden Anzahl und Interdependenzen der Planparameter und der dadurch entstehenden, erschwerten Kommunikation zwischen Steuerungs- und Markt- beziehungsweise Vertriebsbereichen zusammen. Für die erfolgreiche Steuerung ist daher ein stärkeres Verständnis des eigenen Geschäftsmodells und der Werttreiber notwendig.

Ein strategisches Planungsmodell, welches Transparenz erzeugen soll, muss mehrdimensionale KPIs¹⁾ über mehrere Perioden in verschiedenen Szenarien simulieren können. Die Abhängigkeiten und Wirkungsrichtungen der einzelnen Dimensionen müssen abgebildet werden. Nur eine gesamthafte Auswirkungsanalyse auf alle KPIs liefert ein fundiertes Bild, da sonst

Dr. Michael Faisst, Manager, Dr. Dirk Holländer, Partner, und Dr. Adrian Peller, Consultant, alle zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster

Die anhaltende Niedrigzinsphase, ein intensivierter Wettbewerb und steigende regulatorische Anforderungen wirken sich nachhaltig auf die Geschäftsmodelle von Banken und Sparkassen aus. Der aus diesem Umfeld resultierende Druck auf den Zins- und Provisionserfolg vieler Kreditinstitute verstärkt die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, mehrperiodische Planungen und Maßnahmen umzusetzen und möglichst die jeweiligen gesamtbankbezogenen Auswirkungen auf das Ergebnis zu quantifizieren. Gleichzeitig stellen neue regulatorische Rahmenbedingungen Anforderungen dar, die als zusätzliche Nebenbedingungen in der strategischen Planung zu berücksichtigen sind. In der Konsequenz sehen die Autoren die Komplexität damit durch die zunehmende Anzahl von Planungsparametern und Interdependenzen deutlich erhöht. Vor diesem Hintergrund stellen sie einen Rahmen vor, mit dem sie den Anforderungen einer flexiblen Planungs- und Simulationmöglichkeit unter Berücksichtigung regulatorischer Leitplanken gerecht werden wollen. (Red.)

gegebenenfalls Einzeleffekte nicht berücksichtigt werden.

Zentrale Voraussetzung hierfür ist zum einen die vollständige Definition eines Basis-KPI-Sets, welches die Dimensionen Ertrag, Risiko und Wachstum abbildet. Dieses KPI-Set beinhaltet die zentralen Steuerungsvariablen. Als bindende Nebenbedingungen sind die regulatorisch relevanten Kennzahlen zu berücksichtigen. Zu nennen sind hier beispielhaft RoE, CIR, Wertbeitrag, Ertragswachstum, Kernkapitalquote, Leverage Ratio und Liquidity Coverage Ratio.

Richtige Aggregations- und Abstraktionsgrade gesucht

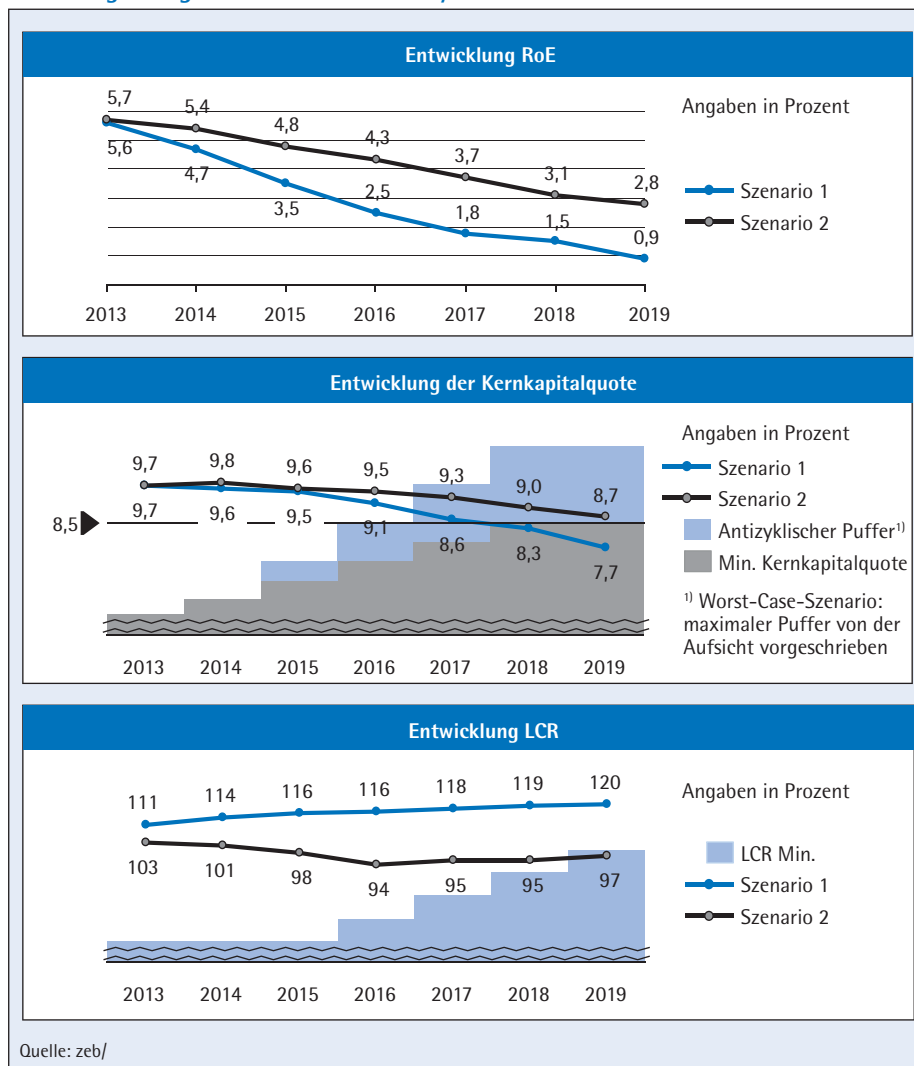
Zum anderen müssen bei der Planung die richtigen Aggregations- und Abstraktionsgrade gewählt werden – ansonsten besteht die Gefahr von Ineffizienzen beziehungsweise Fehleinschätzungen. Dies allein ist bereits eine große Herausforderung für Banken und in den meisten Instituten nicht befriedigend gelöst. Es muss ein institutsspezifischer Mittelweg zwischen zu generischen Daten, zum Beispiel nur GuV-Positionen, und zu detaillierten Plandaten, zum Beispiel Einzel-Cashflows, gewählt werden. Oft ist eine Datengenauigkeit von 80:20 ausreichend, welche im Rahmen der Bottom-up-Planung zu konkretisieren ist. Für die Simulation der strategischen Eckwerte bietet sich beispielsweise die Steuerungsportfolioebene an. Diese stellt typischerweise die direkt unterhalb der Vorstandsressorts liegende Aggregations-ebene ab. In vielen Analysen und Diskussionen hat sich dieses Aggregationsniveau als besonders zielführend herausgestellt, weil

- Praktikabilität und Aussagekraft der hieraus abgeleiteten Informationen in einem guten Verhältnis zueinander liegen und

- hier typischerweise klare Senior-Management-Verantwortlichkeiten liegen, die eine integrierte Informationsbasis für die Steuerung ihres Verantwortungsbereichs benötigen.²⁾

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass der richtige Aggregations- und Abstraktionsgrad maßgeblich von der Größe des Instituts und vom Geschäftsmodell abhängt. Daher wird die Festlegung immer institutsspezifisch zu erfolgen haben.

Abbildung 1: Ergebnis der Szenarioanalyse



Ein integrierter Planungsansatz stellt hohe Anforderungen an das zugrunde liegende Modell. Grundsätzlich muss eine in sich konsistente und geschlossene mehrdimensionale Berechnung von Bilanz, GuV-, Risiko- und regulatorischen Kennzahlen ermöglicht werden. Volumen- und Ablaufeffekte, Elastizitäten sowie insbesondere Transformationsergebnisse im Zinsgeschäft müssen dabei präzise modelliert und berücksichtigt werden.

Grundlage für Kapitalpläne und Stresstests

Zudem müssen zentrale Risiken, wie zum Beispiel Kreditrisiken, über pragmatische Algorithmen die Ableitung von Risk Weighted Assets (RWAs) ermöglichen. Sämtliche Zahlen und Zusammenhänge müssen im Zeitverlauf darstellbar sein. Des Weiteren

muss der Zusammenhang zu wesentlichen Tatbeständen des Rechnungswesens hergestellt werden. Zu nennen sind hierbei vor allem die Kategorisierung von Aktiva und Passiva in einem IFRS-Regime, die Risikovorsorgemodelle, Hedge Accounting³⁾, CVA⁴⁾- beziehungsweise DVA⁵⁾-Effekte.

Erst dann wird es möglich, die Effekte aus dem Phase-in von Basel-III-Abzugspositionen auf das Kapital, einer gegebenenfalls erwarteten Verschlechterung der Bonitäten im Neugeschäft und der gewünschten Mindestkapitalthesaurierung auf Ausschüttungsfähigkeit und Rentabilität im Zusammenhang zu betrachten. Dabei bietet es sich an, die Modellkonstruktion so anzulegen, dass die notwendige Flexibilität durch Berücksichtigung geschäftsmodellspezifischer Alternativszenarien und die Entwicklung von Hypo-

thesen durch vielfältiges Spielen mit „What if“-Szenarien ermöglicht wird. Damit wird unter anderem auch eine mögliche Grundlage für die Erstellung der aufsichtsrechtlich geforderten Kapitalpläne und Stresstests gelegt.

Analysebeispiel einer Retailbank

Der Mehrwert sowie die Funktionsweise einer integrierten Analyse und Simulation soll im Folgenden anhand einer konkreten Fallstudie deutlich gemacht werden. Sämtliche Berechnungen sind auf Basis eines von den Autoren entwickelten Modells erstellt worden.⁶⁾

Den Ausgangspunkt für die Fallstudie stellen das Geschäftsmodell und die Bilanzstruktur einer mittelgroßen Retailbank im aktuellen Marktumfeld dar. Die Erfassung von Bilanz und GuV-Zahlen stammt aus öffentlichen Informationen (Jahresabschluss). Annahmen wurden getroffen bezüglich Laufzeiten, Margen und der RWA-, LCR- und NSFR-Parameter sowie über Basel-III-Abzugspositionen.⁷⁾ Dabei wird davon ausgegangen, dass sich im Portfolio noch Produkte mit hohen Zinssätzen befinden.

Die Fallstudie analysiert zwei Szenarien. Szenario 1 „Status quo“ geht von einer konstanten Zinsstruktur über den Simulationshorizont aus. Die Bilanzstruktur bleibt unverändert und die Margen des Aktivgeschäfts konstant. Die Margen im Einlagengeschäft entwickeln sich negativ aufgrund des konstant gehaltenen Zinsniveaus, das einen sukzessiv geringer werdenden Opportunitätszinssatz induziert.⁸⁾ Als Ausschüttung sind 60 Prozent des Nachsteuerertrags vorgesehen.

In Summe ergibt sich in diesem Szenario ein starker Druck auf das Ergebnis. Bei einer konstanten Bilanzstruktur führt dies zu einem drastischen Absinken der Eigenkapitalrendite von anfänglich 5,6 Prozent auf 0,9 Prozent am Ende des Simulationszeitraums. Die regulatorischen Neuerungen führen zu einem Absinken der Kernkapitalquoten von 9,7 Prozent auf 7,7 Prozent. Die Kernkapitalquote würde damit unter die vorgeschriebenen 8,5 Prozent fallen. Die Liquiditätsanforderungen werden in diesem Szenario eingehalten. Die LCR-Kennzahl steigt im Betrachtungszeitraum von 111 Prozent auf 120 Prozent an. Abbildung 1 zeigt die Er-

gebnisse der Analyse für Szenario 1 (blaue Linie).

Simulation einer Maßnahme

Bei einem solchen Forecast wird in Banken oft ein Maßnahmenpaket zur Mitigation der Entwicklung eingefordert. Im Folgenden wird beispielhaft eine Maßnahme simuliert. Zur Stützung der Rentabilität soll hier die Initiierung einer Vertriebsinitiative „Firmenkundengeschäft“ simuliert werden. Volumen soll über Preisimpulse (Margenreduktion) im risikoärmeren Neugeschäft generiert und die Finanzierung des Aktivwachstums⁹⁾ über neu einzuwerbende Spareinlagen gesichert werden.¹⁰⁾ Es wird dieselbe Zinsstruktur wie in Szenario 1 zugrunde gelegt. Eine Ausschüttung erfolgt erst nach zwei Jahren und steigt dann stufenweise auf 60 Prozent an.

Es ergeben sich die folgenden Effekte: Durch die Ausweitung des Kundengeschäfts wird in Szenario 2 (schwarze Kurve) eine Stabilisierung des Gewinns trotz Margenreduktion erreicht. Die Eigenkapitalrendite sinkt von 5,7 Prozent auf 2,8 Prozent und bleibt damit höher als in Szenario 1. Die verbesserte Risiko-/Ertragsstruktur des Gesamtportfolios überkompensiert die RWA-Belastung aus dem zusätzlichen Volumen und führt insgesamt zu einer Entlastung der Kapitalquoten. Die Kernkapitalquote stabilisiert sich bei 8,7 Prozent am Ende des Zeitraums.

Bei Betrachtung der Liquidität stellt sich allerdings eine negative Entwicklung ein, die auf den veränderten relativen Refinanzierungsmix zurückzuführen ist. Die LCR-Kennzahl sinkt sukzessive von 103 Prozent auf 97 Prozent. Damit liegt die Kennzahl unterhalb der geforderten Mindestgröße. Die geplante Vertriebsinitiative wäre zwar unter Ertragsgesichtspunkten positiv einzuwerten, aber aufgrund der Verletzung aufsichtlicher Mindestanforderungen nicht umsetzbar.

Das Beispiel zeigt, dass Lösungsansätze, die nicht das gesamte Set an relevanten KPIs und Restriktionen integrativ berücksichtigen, gegebenenfalls zu inferioren Entscheidungsvorlagen führen können, weil eine relevante Bewertungsdimension im konkreten Fall übersehen beziehungsweise falsch eingeschätzt wird. Selbstverständlich können derartige Fehlersteuerungsimpulse prozessual oder durch entsprechende

Zusatzanalysen in Stabsabteilungen oder der Konzernentwicklung abgefangen werden. Über ein integriertes Planungs-/Szenariomodell werden derartige Fehlerquellen aus Sicht der Autoren allerdings bereits systemimmanent minimiert.

Modell in den Gesamtkontext einbetten

Damit ein derartiger Modellansatz seine volle Effektivität entfalten kann, muss er in den Gesamtkontext des Bankmanagements adäquat eingebettet werden. Vier wesentliche Punkte sind in diesem Kontext relevant:

Erstens muss das Modell den allgemeinen Strategiepfad der Bank aufgreifen können. Zusammen mit einem von den Eigentümern zu definierenden Ambitionsniveau wird hierdurch der Ausgangspunkt für das Planungsmodell gebildet.¹¹⁾

Zweitens bedarf es für eine aussagekräftige Planung zusätzlich realistischer Annahmen, was die zukünftige Entwicklung der Geschäftsbereiche angeht. Die Schätzung von Kundenpotenzialen und der Geschäftsentwicklung ist dabei von zentraler Bedeutung. Anspruchsvolle Methoden zur Schätzung von Marktvolumen und Ertragspotenzialen bilden die Basis für stichhaltige Planungsszenarien.¹²⁾

Drittens ist die solide Datenversorgung mit Ist-Daten (als Startpunkt) sowie eine angemessene Tool-Unterstützung sicherzustellen. Die Datenverfügbarkeit ist ein wichtiger Stellhebel, um den Planungsprozess zu vereinfachen. Daher sollten Datenqualitätsinitiativen gestartet werden, um die Verlässlichkeit und Plausibilität der Planung stetig zu erhöhen. Die heute vorliegenden komplexen Anforderungen an eine integrierte Planung lassen dabei die Umsetzung in Excel nicht mehr opportun erscheinen. Komplexere Tools sind hierzu erforderlich.

Viertens bedarf es eines klar gestalteten Managementprozesses, der zu einer effizienten Nutzung von Managementkapazitäten im Rahmen der Planung führt. In der heutigen Praxis sind die Verantwortlichkeiten oftmals klar entlang der verschiedenen Steuerungsperspektiven organisiert:

– Der Bereich Finanzen/Controlling sollte die Ausgangszahlenbasis zur Verfügung stellen.

- Der Bereich Risiko sollte die Adäquanz der Modellierung von RWA, EK sicherstellen.
- Die Geschäftsbereiche planen Volumen und Margen.
- Der Bereich Unternehmenswicklung/ Strategie koordiniert den Prozess.

Der Planungsprozess ist dann oftmals als konsekutive Schrittfolge entlang der einzelnen Bereiche gestaltet. Damit bestätigt allein schon die organisatorisch-prozessuale Ausgestaltung ein gewisses Silodenken. Die Installation eines übergreifenden Planungskomitees¹³⁾ als maßgebliche Koordinations-/Entscheidungsinstanz kann hier einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des integrativen Ansatzes leisten.

Integriertes Maßnahmenportfolio

Wie zu Beginn des Artikels aufgezeigt, sehen sich Banken mit einem Niedrigzinsumfeld, gepaart mit enger Regulierung und intensivem Wettbewerb konfrontiert. Als Konsequenz werden die Nettoerträge in den kommenden Jahren aufgrund der Erosion des Zinsüberschusses sinken. Gleichzeitig steigen die Verwaltungsaufwendungen, die Risikokosten und der Kapitaleinsatz bedingt durch die neuen regulatorischen Maßnahmen an. Im Ergebnis

ist ein erheblicher Rückgang in der Wertschaffung von Banken zu erwarten. Hierauf ist dezidiert zu reagieren. Dabei werden singuläre Einzelmaßnahmen nicht ausreichend sein, um dem Veränderungsdruck entgegenzuwirken. Vielmehr sind ganzheitliche Maßnahmenportfolios aufzusetzen und gleichzeitig die zentralen Werthebel Erträge, Kosten und Risiko zu adressieren (siehe Abbildung 2).

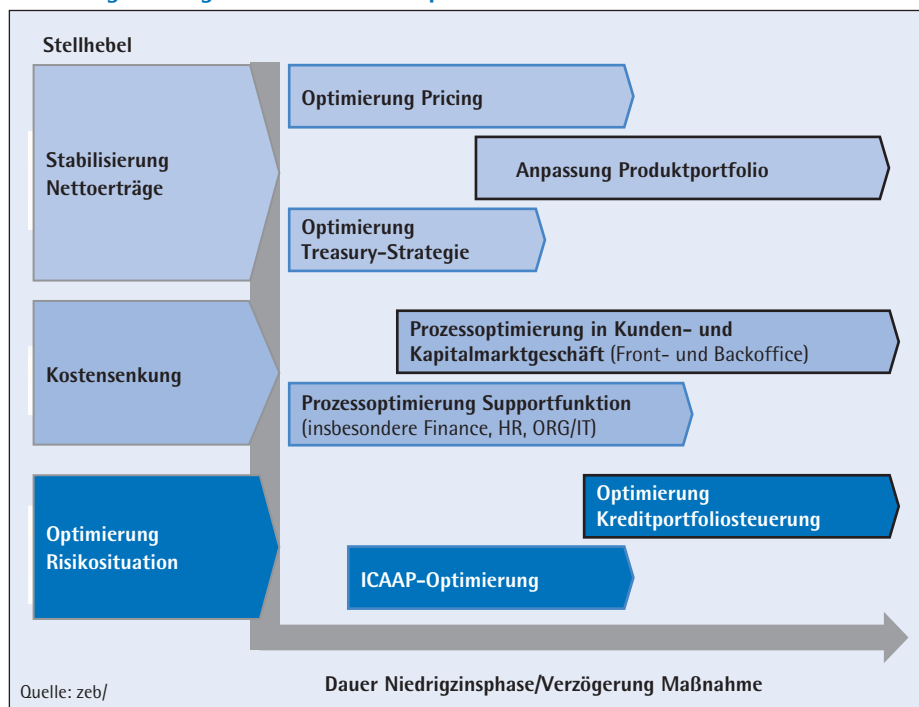
Die jeweiligen Schwerpunkte werden je nach Geschäftsmodell anders zu setzen sein.¹⁴⁾ Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Maßnahmen parallel laufen und aufeinander abgestimmt sind. Dies wird mithilfe einer integrierten Analyse durch Modelle, wie sie in diesem Beitrag vorgestellt wurden, erreicht. Dabei sind faktenbasierte Entscheidungen über Geschäftsmodelle, Trade-off-Beziehungen und Ressourcenallokation zu treffen. Die Maßnahmenauswahl muss neben den Wirkungspotenzialen und der Umsetzungsdauer auch die Robustheit bei veränderten Rahmenbedingungen im Zinsumfeld berücksichtigen und quantifizieren. Auf Basis dieser Entscheidungsgrundlage lassen sich dann die strategischen Weichen für die Zukunft stellen. Nur wenn die Maßnahmen alle relevanten Werthebel einbeziehen, kann es zu einer nachhaltigen Verbesserung der Geschäftssituation kommen.

Eine aktuelle zeb/-Studie geht davon aus, dass bei einer dauerhaften Niedrigzinsphase verschiedene Banken mit einem Ergebnisrückgang von über 50 Prozent zu rechnen haben.¹⁵⁾ Dies stellt ein erhebliches Bedrohungspotenzial dar und zeigt, welche Bedeutung das aktuelle Umfeld für Banken hat. Für Banken sollte es daher von höchster Priorität sein, sich möglichst früh mit dem Thema integriert-strategische Planung auseinanderzusetzen. Zum aktuellen Zeitpunkt bestehen noch strategische Handlungsoptionen, welche ein erfolgreiches Bestreiten der Niedrigzinsphase erlauben.

Fußnoten

- ¹⁾ Key Performance Indicators.
- ²⁾ Für die Steuerung eines Kundenbetreuers ist die Leverage Ratio keine relevante Steuerungsinformation. Für den Bereichsleiter Privatkundengeschäft allerdings schon, da der Geschäftsfeldbeitrag zur institutsweiten LR eine entscheidungsrelevante Größe ist.
- ³⁾ Hedge Accounting bezeichnet die Bilanzierung zweier oder mehrerer Finanzinstrumente, die in einem Sicherungszusammenhang stehen. Der Zusammenhang besteht in der gegenläufigen Ausgestaltung hinsichtlich bestimmter Risiken.
- ⁴⁾ Credit Valuation Adjustment bezeichnet die Differenz zwischen dem risikofreien Portfoliowert und dem Portfoliowert mit eingerechnetem Gegenparteiisiko. Der CVA stellt damit den Marktwert des Gegenparteiisikos dar.
- ⁵⁾ Debt Valuation Adjustment bezeichnet die Bewertungsanpassungen des eigenen Fremdkapitals aufgrund von Bonitätsänderungen (auch „Eigenbonitätseffekt“ genannt).
- ⁶⁾ Die jeweils zugrunde gelegten Algorithmen für die Abbildung der verschiedenen Zusammenhänge stellen die Autoren auf Rückfrage zur Verfügung.
- ⁷⁾ Die Exaktheit der gewählten Annahmen ist für die Fallstudie von nachgelagerter Bedeutung, da der illustrative Charakter einer integrierten Simulation und des hieraus resultierenden Erkenntnisgewinns im Vordergrund stehen soll.
- ⁸⁾ Ursächlich hierfür ist die typische Modellierung des Opportunitätszinssatzes auf Basis eines Replikationsportfolios mit mittleren Laufzeitannahmen.
- ⁹⁾ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde hier und im Folgenden auf die Entwicklung der LR in den beiden Szenarios nicht weiter abgestellt.
- ¹⁰⁾ Ebenfalls über preispolitische Maßnahmen.
- ¹¹⁾ Das Ambitionsniveau wird typischerweise aus dem Geschäftsmodell der Bank sowie dem Markt- und Wettbewerbsumfeld abzuleiten sein.
- ¹²⁾ Die anzuwendenden Methoden und Techniken hängen auch hier vom Geschäftsmodell und von der Größe der Bank ab.
- ¹³⁾ Typischerweise setzen sich diese Komitees aus Vorstand und wesentlichen Bereichsleitern zusammen und tagen im Rahmen der Entwicklung des strategischen Plans regelmäßig.
- ¹⁴⁾ Die in Abbildung 2 aufgezeigten Maßnahmen stellen eine exemplarische Aufzählung dar.
- ¹⁵⁾ Grundlage ist eine Outside-in-Analyse von deutschen Retailbanken, die von zeb/-Research durchgeführt wurde. Die Analyse kann über die Autoren bezogen werden.

Abbildung 2: Integriertes Maßnahmenportfolio



Quelle: zeb/