



## Die Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)

Einbettung in Aufsichtsmechanismus und  
mögliche Handlungsfelder für Kreditinstitute

von Viktoriia Palii, Sascha Bakry & Christian Seiwald

## Inhaltsüberblick

Einleitung	3
Zielsetzung und wesentliche Inhalte des SREP	4
Maßgeblichkeit von Geschäftsmodellen in der aufsichtlichen Betrachtung	5
Die Geschäftsmodellanalyse im Überblick	6
Beschreibung der Prozessschritte im Rahmen der Geschäftsmodell-analyse	7
Erste Einschätzung und Bewertung des Geschäftsumfelds	7
Beurteilung des aktuellen Geschäftsmodells	8
Bewertung der Geschäftsstrategie des Instituts – Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells	9
Zusammenfassung der Ergebnisse und Einstufung	10
Mögliche Handlungsfelder für Institute	12
Zusammenfassung und weiterer Ausblick	13
Ausgewählte Veröffentlichungen	14
Ihre Ansprechpartner	15

## Einleitung

Die am 19. Dezember 2014 durch die European Banking Authority (EBA) veröffentlichten Leitlinien (EBA/GL/2014/13) zu „gemeinsamen Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess“ (engl. Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) dienen als gemeinsames Leitbild für die Aufsichtspraktiken innerhalb des europäischen Finanzaufsichtssystems.

Die SREP-Leitlinien sind grundsätzlich in die nationalen Aufsichtspraktiken zu integrieren mit der Zielsetzung, ein einheitliches Rahmenwerk für die Bankenaufsicht innerhalb der Europäischen Union zu schaffen.

Die SREP-Leitlinien sehen einen modularen Prozessablauf vor. Die vorgegebenen SREP-Komponenten stehen in engem Zusammenhang miteinander und decken in ihrer Gesamtheit alle Aspekte der bankaufsichtlichen Beurteilungen zur Säule II von Instituten ab.

In Titel 4 der SREP-Leitlinien wird die Geschäftsmodellanalyse als eine eigenständige SREP-Komponente angeführt. Darin enthalten sind aufsichtliche Kriterien für die Beurteilung der institutsindividuellen Geschäftsmodelle und Geschäftsstrategien. Strategische Fragestellungen erfahren somit im Rahmen der aufsichtlichen Tätigkeit im Vergleich zur bisherigen Situation eine wesentliche Aufwertung.

Diese Entwicklung steht im Einklang mit einer zunehmenden Thematisierung von Risiken im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell von Banken in der aufsichtlichen Betrachtung. Ungeachtet der Tatsache, dass sich die SREP-Leitlinien und damit auch die Vorgaben zur Geschäftsmodellanalyse an die zuständigen Aufsichtsbehörden und nicht an Banken richten, ergibt sich für Banken aus dieser erhöhten aufsichtlichen Betonung einerseits ein Informationserfordernis (Bewusstseins-schaffung darüber bei internen Stakeholdern), andererseits kann sich daraus für Banken auch ein Handlungserfordernis für einen proaktiven Zugang ergeben.

Die SREP-Leitlinien der EBA bilden eine konzeptionelle Klammer um die in Teilen divergierenden Ansätze der verschiedenen nationalen zuständigen Aufsichtsbehörden. Hierzu bestehen Konvergenzbestrebungen und es sei diesbezüglich bspw. auf den Konvergenzbericht der EBA verwiesen.<sup>1</sup> Ungeachtet der teilweise abweichenden nationalen Vorgehensweisen bilden die EBA-Vorgaben zur Geschäftsmodellanalyse den Gegenstand dieses White Papers.

Im Rahmen des SREP widmet die EBA der Geschäftsmodellanalyse im Zusammenspiel mit anderen SREP-Komponenten ein besonderes Augenmerk

---

<sup>1</sup> Vgl. [EBA Report on the Convergence of Supervisory Practices](#).

### Zielsetzung und wesentliche Inhalte des SREP

Die SREP-Leitlinien der EBA legen einen gemeinsamen EU-weiten Standard für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess von Instituten fest. Die Beurteilung durch die zuständige Aufsichtsbehörde gemäß diesen Leitlinien bezieht sich auf die nachstehenden Elemente:

- Geschäftsmodellanalyse
- Interne Kontrollsysteme und Governance
- Kapitalrisiken
- Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken

Die SREP-Leitlinien geben einen strukturierten und ganzheitlichen Ansatz für die aufsichtliche Überwachung vor



Abbildung 1: Übersicht SREP-Komponenten

Abbildung 1 bietet einen Überblick über die einzelnen SREP-Komponenten. Die einzelnen Elemente werden grundsätzlich getrennt voneinander beurteilt, wonach eine zusammenfassende Beurteilung in Form der SREP-Gesamtbewertung zu erfolgen hat. Die Geschäftsmodellanalyse wird den anderen Elementen vorangestellt, auch weil durch die Beurteilung aus der Geschäftsmodellanalyse wichtige Ergebnisse für die Beurteilung der anderen Elemente (z.B. Kapitalrisiken) übernommen werden können.

Aus der Beurteilung der einzelnen SREP-Komponenten resultiert eine Einstufung je Kategorie in der Bandbreite der positiven Scorewerte von 1 bis 4 beziehungsweise in Form eines negativen Scorewerts „F“ (engl. „failing or likely to fail“), wobei 1 bspw. gleichbedeutend mit der Einschätzung „keine erkennbaren Risiken“ ist. Die Ergebnisse für die einzelnen Komponenten werden sodann zu einem Gesamtscore aggregiert, aus dessen Ausprägung sich dann allenfalls aufsichtliche Maßnahmen ableiten. Eben solche Maßnahmen können in Abhängigkeit vom erteilten Scorewert von Kapital- beziehungsweise Liquiditätsvorgaben über Vorgaben zur variablen Vergütung oder zur Berichterstattung bis hin zu Eingriffen in die Geschäftsleitungszusammensetzung reichen.

Aufsichtliche Maßnahmen werden aus dem konsolidierten SREP-Gesamtscorewert abgeleitet

Die vorgeschriebene Frequenz der Durchführung des SREP richtet sich nach der Größe und der Geschäftskomplexität des Kreditinstituts (jährliche bis dreijährige Intervalle). Davon losgelöst sind die Überwachung der Schlüsselindikatoren, die bei allen Instituten quartalsmäßig erfolgt, und die vorangehende Kategorisierung von Instituten nach Größenkriterien.

## Maßgeblichkeit von Geschäftsmodellen in der aufsichtlichen Betrachtung

Vorweg sei festgehalten, dass seitens der Aufsicht keine Vorgabe eines spezifischen Geschäftsmodells erfolgt. Dennoch werden Profitabilitäts- und sonstige Risiken in Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell von Instituten verstärkt in den Mittelpunkt der regulatorischen Aufmerksamkeit gerückt und bilden einen prioritären Bestandteil einer Vielzahl von aufsichtlichen Betrachtungen.<sup>2</sup>

Diese erhöhte Aufmerksamkeit basiert auf der im aktuellen wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld zunehmend schwierigeren Aufgabe, „angemessene“ Gewinne zu erzielen. Wirtschaftliche Faktoren (z.B. niedrige beziehungsweise negative Zinsen, verstärkter Wettbewerb auch durch Nichtbanken sowie technologische Neuerungen) und regulatorischer Druck (einschlägige Kapital- und Liquiditätsbestimmungen) verringern durch ihre ertragsmindernden und kostentreibenden Effekte die Gesamtkapitalrentabilität von Instituten. Zudem wird auch durch rigidere Kapitalvorgaben die Nutzung des Leverage-Effektes eingeschränkt und damit die Eigenkapitalrentabilität zusätzlich unter Druck gesetzt.

Die Schwierigkeit eines nachhaltig profitablen Wirtschaftens kontrastiert mit der regulatorischen Zielsetzung eines angemessen kapitalisierten Bankensektors, nachdem mangelnde Profitabilität oder mancherorts auch Verlustsituationen die externe Kapitalaufnahme erschweren oder verhindern. Gleichmaßen wird auch die interne Kapitalgenerierung durch Rücklagenaufbau verlangsamt oder fällt als Möglichkeit aus. Damit verbunden ist die volkswirtschaftlich bedeutende Implikation, dass die für ein Wirtschaftswachstum notwendige Finanzierungsfunktion von Banken beeinträchtigt wird.<sup>3</sup>

Ausgehend von diesen Zusammenhängen wird Geschäftsmodellrisiken eine für die Aufrechterhaltung der Finanzmarktstabilität maßgebliche Bedeutung zuerkannt.

---

<sup>2</sup> Seitens der EZB-Bankenaufsicht wurden Geschäftsmodellrisiken sowie die Ertragskraft von Banken als Hauptrisiken identifiziert und als aufsichtliche Prioritäten der Aufsichtstätigkeit des SSM in den Jahren [2016](#) und [2017](#) eingestuft.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. [Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, April 2015](#).

## Die Geschäftsmodellanalyse im Überblick

Die Geschäftsmodellanalyse bildet einen Bestandteil der SREP-Anforderungen. Zudem werden wie obenstehend beschrieben die zuständigen Aufsichtsbehörden aufgefordert, die Geschäftsmodellanalyse der Analyse der übrigen Komponenten zeitlich voranzustellen und die Ergebnisse der Geschäftsmodellanalyse inhaltlich in die verbleibenden drei SREP-Komponenten einfließen zu lassen.<sup>4</sup>

Für die Durchführung der Geschäftsmodellanalyse wird die nachfolgend angeführte, für die Darstellung in diesem White Paper verkürzte Prozessabfolge vorgegeben:



Abbildung 2: Prozessschritte der Geschäftsmodellanalyse

Ausgehend von einer ersten Verständnisschaffung v.a. hinsichtlich des Geschäftsumfelds, in dem das Institut operiert, wird das aktuelle Geschäftsmodell analysiert und die dafür wesentlichen Treiber identifiziert. Daran schließt sich die vorausschauende Beurteilung des Geschäftsmodells an, im Wesentlichen gleichbedeutend mit einer Aussage über die Geschäftsplanung der Bank. Zuletzt werden die Ergebnisse aus den Bereichen zusammengefasst und in ein Scoring für diese SREP-Komponente übergeleitet.

Als Informationsbasis für die einzelnen Analysen sollen einerseits bestehende Berichte und Meldungen (z.B. Geschäftsberichte, Planungen, COREP-/FINREP-Meldungen), andererseits aber auch zusätzliche Informationsanforderungen und Interviews fungieren.

Die Geschäftsmodellanalyse stellt einen wesentlichen Teil des SREP-Prozesses dar

<sup>4</sup> Vgl. [EBA/GL/2014/13 SREP-Leitlinien](#), Rz. 56.

## Beschreibung der Prozessschritte im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse

### Erste Einschätzung und Bewertung des Geschäftsumfelds

Den ersten Prozessschritt bildet die Identifikation der wesentlichen Geschäftsfelder, um daraus die relevanten Geschäftsumfeldfaktoren des Instituts zu bestimmen und eine Peer-Gruppen-Zuweisung durchzuführen.

Die Bestimmung der wesentlichen Geschäftsfelder erfolgt sowohl stichtagsbezogen als auch im historischen Zeitverlauf. Als Messgrößen können dabei z.B. folgende Kennzahlen dienen:

- Anteil der bilanziellen Posten eines Geschäftsbereiches an den Gesamtforderungen oder -verbindlichkeiten
- Anteil der Erträge und Kosten eines Geschäftsbereiches an den Gesamterträgen und -kosten

Ergänzend werden Schwerpunktbereiche auf Basis von Informationen aus früheren Prüfungsergebnissen der Aufsicht beziehungsweise Ergebnissen der thematischen aufsichtlichen Überprüfungen sowie Feststellungen aus internen und externen Prüfungsberichten übernommen. Darüber hinaus werden Verpflichtungen oder Einschränkungen aus maßgeblichen Spezialgesetzen berücksichtigt (z.B. im Fall von Bausparkassen).

An die Identifikation der wesentlichen Geschäftsbereiche schließt sich die Bestimmung der damit in Zusammenhang stehenden Umfeldfaktoren an. So werden einem Institut mit wesentlichem Geschäftsbereich Private Banking naheliegenderweise andere Umfeldfaktoren beigemessen (z.B. Präferenzen von High Net Worth Individuals oder Steuergesetzgebung) als einem Institut mit Schiffsfinanzierungen als wesentlichem Geschäftsbereich (z.B. internationale Handelsflüsse und Entwicklung des Schiffstreibstoffs als maßgebliche Umfeldfaktoren). Die Kenntnis über die Umfeldfaktoren eines Instituts ermöglicht somit ein besseres Verständnis über Abhängigkeiten des Geschäftsmodells in Bezug auf externe Entwicklungen.

Zuletzt erfolgt im Rahmen dieses Analyseschrittes auf Basis der identifizierten wesentlichen Geschäftsbereiche (auch unter Bezugnahme auf z.B. die Größe des Instituts) die Zuweisung zu einer Peer-Gruppe.

Nachstehend wird eine solche Peer-Gruppen-Zuweisung beispielhaft anhand der CIR (Cost-Income-Ratio) für SI (Systemically Important)-Banken grafisch veranschaulicht:

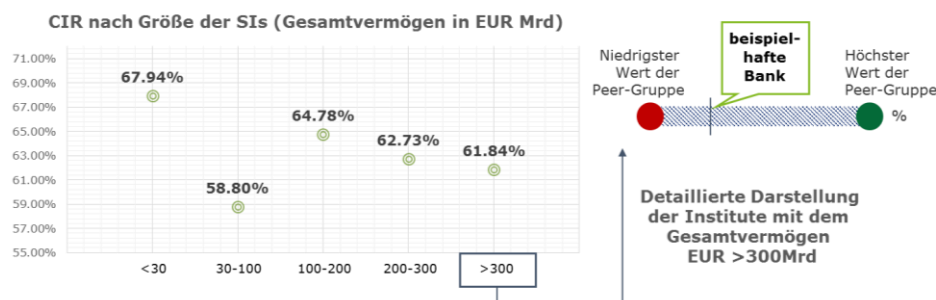


Abbildung 3: Peer-Gruppen-Zuweisung und -Vergleich

Quelle: ECB, [Supervisory Banking Statistics, Q3 2016](#)

Die quantitativen und qualitativen Daten der Peer-Gruppe sowie das Verhältnis zwischen den Informationen des beurteilten Instituts und jenen der Peer-Gruppe bilden sodann eine wichtige Informationsbasis im Rahmen der nachfolgenden Prozessschritte.

### **Beurteilung des aktuellen Geschäftsmodells**

Der nächste Prozessschritt, die Beurteilung des aktuellen Geschäftsmodells, baut inhaltlich auf den Ergebnissen des vorangegangenen Prozessschrittes auf. Überdies werden die identifizierten Geschäftsbereiche dahingehend untersucht, inwiefern interne und/oder externe Abhängigkeiten bestehen.

Den Ausgangspunkt für diese Analyse bildet eine genaue Verständnisschaffung der Ergebnisentstehung sowohl in Bezug auf die laufende als auch in Bezug auf historische Perioden. Zu diesem Zweck werden Volumens- und „Preis“-Größen (bspw. in Form einer Attributionsanalyse) in Ergebnisse der Gewinn- und Verlustrechnung übergeleitet. Mitberücksichtigt wird hierbei auch die Integration des Finanzberichtswesens in das Risikoberichtswesen (Risikotragfähigkeitsrechnung, Risikolimits).

Abhängigkeiten bilden einen weiteren Analysegegenstand dieses Prozessschrittes beispielsweise interne Abhängigkeiten von bestimmten IT-Systemen, von Kenntnissen oder Marktverbindungen bestimmter Schlüsselarbeitskräfte beziehungsweise Geschäftsleitungsmitglieder.

Die um Sondereffekte des aktuellen und der vergangenen Geschäftsjahre bereinigten Erfolgswerte erlauben eine Beurteilung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Darunter wird die Fähigkeit des Instituts verstanden, „angemessene“ Gewinne zu erwirtschaften. Die Angemessenheit der Gewinne wird im Rahmen der EBA-Leitlinien von Ergebnissen in Höhe von zumindest der (Eigen-)Kapitalkosten abhängig gemacht. Es wird jedoch darüber hinaus angeführt, dass ebenso risikoadjustierte Ergebnisse (RAROC) berücksichtigt werden sollen, Gleiches gilt für die Finanzierungsstruktur.

Ein Blick auf die aus Marktdaten abgeleiteten Eigenkapitalkosten von Banken verdeutlicht die Relevanz dieser Diskussion. Die Eigenkapitalkosten von europäischen Banken liegen in den Jahren 2014 und 2015 bei rd. 11 % beziehungsweise rd. 10 %. Vergleicht man diese mit in den gleichen Zeiträumen erzielten Eigenkapitalrentabilitäten von rd. 4 % beziehungsweise rd. 5 %, <sup>5</sup> so ergeben sich in Bezug auf die Tragfähigkeitsbeurteilung signifikante Unterdeckungen.

Bei kleineren, nicht börsennotierten Instituten stellt sich die Frage der Angemessenheit von Gewinnen in noch viel höherem Maße. Hier wie auch bei genossenschaftlich strukturierten Instituten können bei der Bestimmung der Kapitalkosten möglicherweise auch die Refinanzierungskosten der Kapitalgeber berücksichtigt werden, sodass sich daraus allenfalls ein nur wenig differenziertes Bild ergeben könnte. Überdies erfolgt an dieser Stelle nicht nur der Vergleich mit angenommenen Kapitalkosten, sondern es wird ebenso eine Gegenüberstellung zu der im vorangegangenen Prozessschritt festgelegten Peer-Gruppe angestellt.

Erste Beurteilung des Geschäftsumfelds dient als Basis für die quantitative und qualitative Analyse des bestehenden Geschäftsmodells

---

<sup>5</sup> Vgl. zu RoE- und CoE-Angaben (gemittelt über Groß- und Regionalbanken), ECB Risk Dashboard.



Hinter der Beurteilung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells und damit der „Angemessenheit“ der Gewinne steht zuletzt auch die Frage, ob die aktuelle Ausrichtung der Geschäftstätigkeit des Instituts geeignet ist, die Return-Erwartungen aller Kapitalgeber zu erfüllen. Bei einer Nichterfüllung kann, wenngleich die Eigenmittel in den meisten Fällen ausschüttungsbeschränkt sind und damit ein lediglich eingeschränktes Risiko einer Kapitalreduktion besteht, zumindest für die Zukunft von einer eingeschränkten oder fehlenden Möglichkeit einer internen oder externen Kapitalgenerierung ausgegangen werden.

### **Bewertung der Geschäftsstrategie des Instituts – Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells**

Innerhalb dieses Prozessschrittes wird die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells beurteilt. Im Gegensatz zur Tragfähigkeit, bei der es um einen 1-Jahres-Zeitraum geht, gilt als Nachhaltigkeit die Fähigkeit des Instituts, „angemessene“ Finanzergebnisse über einen Zeitraum von drei Jahren zu erzielen. Hinsichtlich der Frage der Angemessenheit sei auf die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel verwiesen.

Eine besondere Berücksichtigung erfahren im Rahmen dieses Prozessschrittes die Mittelfristplanung des Instituts sowie die der Planung des Instituts zugrundeliegenden Parameterannahmen. Die Annahmen der Modelle werden dahingehend beurteilt, ob sie realistisch, plausibel und ausreichend konservativ sind. Diese werden zum einen, sofern verfügbar, den Erwartungen des (Aufsichts-)Analysten gegenübergestellt, zum anderen mit allenfalls vorliegenden Parametererwartungen der Institute aus der Peer-Gruppe verglichen. Kommt der Beurteiler dabei zu dem Schluss, dass der im Rahmen der Planung zur Anwendung kommende Parameter stark von seinen Vergleichswerten abweicht, so nimmt er eine Anpassung der Planergebniswerte auf Basis dieser Vergleichswerte vor beziehungsweise er fordert bei dem beurteilten Institut eine Neuberechnung der Planung an.

Hierbei wird auch beurteilt, inwieweit die früheren Strategien und Prognosen erfüllt worden sind, und es wird der historische Planerreichungsgrad als Maßstab für die Zukunft verwendet. Die vom Institut im Rahmen der Risikostrategie dargelegte Risikotoleranz soll uneingeschränkt ableitbar und mit der Geschäftsstrategie konsistent sein.

Gemäß dem Entwurf der EBA-Leitlinien für Stresstests und aufsichtliche Stresstests vom 18. Dezember 2015<sup>6</sup> wird überdies seitens der Aufsicht die Effektivität des institutsinternen Stresstestrahmenwerks in der Identifikation der wesentlichen Anfälligkeiten eingeschätzt. Diese Einschätzung fließt in die Bewertung der Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der Geschäftsstrategie ein. Darüber hinaus sollen Reverse Stresstests als Bestandteil der Geschäftsmodellanalyse durchgeführt werden, um jene Problemfelder zu identifizieren, die das Geschäftsmodell zukünftig in seiner Tragfähigkeit oder Nachhaltigkeit gefährden können.

Tragfähigkeit des Geschäftsmodells und Nachhaltigkeit der Geschäftsstrategie als wesentliche Beurteilungsmaßstäbe

---

<sup>6</sup> EBA, [Consultation Paper, Draft Guidelines on stress testing and supervisory stress testing](#).

**Zusammenfassung der Ergebnisse und Einstufung**

Nach Durchführung der einzelnen Prozessschritte im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse erfolgen einerseits die Bestimmung der wesentlichen Anfälligkeiten und andererseits die Festlegung eines Scorewertes. Unter wesentlichen Anfälligkeiten werden mögliche Umstände verstanden, die bei Eintritt eine wesentliche Verschlechterung der Tragfähigkeit und/oder der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells nach sich ziehen würden.

Der Scorewert für die Geschäftsmodellanalyse weist die möglichen Ausprägungen 1-4 beziehungsweise F(ail) auf und richtet sich nach den nachstehenden Kriterien:

Scorewert	Aufsichtliche Beurteilung	Rendite	Konzentrationen	Wettbewerbsposition	Annahmen für Prognosen	Strategische Pläne
1	kein erkennbares Risiko	hoch, stabil	keine	stark	plausibel	angemessen
2	niedriges Risiko	akzeptabel	einige	gut	optimistisch	vertretbar
3	mittleres Risiko	schwach, instabil	beträchtlich	schwach	zu optimistisch	nicht plausibel
4	hohes Risiko	sehr schwach, instabil	hoch	sehr schwach	unrealistisch	nicht plausibel
F	Fail	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Tabelle 1: Scorewerte für die Geschäftsmodellanalyse

**Proportionalitätsaspekte und erste Erfahrungen**

Die SREP-Leitlinien basieren auf dem Grundsatz der Proportionalität. Es ist folglich bei kleineren Instituten mit einem weniger strengen Maß an Vorgaben durch die Aufsicht zu rechnen als bei großen und komplexen Instituten.

Die EBA-Leitlinien richten sich grundsätzlich an alle zuständigen Aufsichtsbehörden innerhalb der EU und enthalten den üblichen „Comply or Explain“-Passus. Die EZB hat bereits erklärt, für die direkt beaufsichtigten Institute die EBA-Leitlinien vollumfänglich, somit einschließlich der Geschäftsmodellanalyse anzuwenden.

Die BaFin hat für weniger bedeutende Institute, die sich unter der indirekten Aufsicht der EZB befinden, eine harmonisierte SREP-Methodik in Zusammenarbeit mit der EZB, der Bundesbank und den weiteren nationalen Aufsichtsbehörden entwickelt. Zusätzlich zu einer laufenden Risikobeurteilung der SREP-Elemente in Form eines Risk Assessment Systems (RAS) werden die Aufsichtsbehörden auf dieser Basis eine eigene Einschätzung der Kapital- und Liquiditätsausstattung der Institute vornehmen, um eine Kapital- und Liquiditätsentscheidung zu treffen.

Das für 2016 durch die EZB veröffentlichte „SSM SREP Methodology Booklet“ fasst die Ergebnisse der aufsichtlichen Überwachung sowie die Gesamtscorewerte aus den SREP-Prozessen 2015 und 2016 zusammen. Aus den in der nachstehenden Abbildung 4 dargestellten Ergebnissen ist ersichtlich, dass in beiden Jahren einerseits die höchsten Konzentrationen in den Scores 2 und 3 bestanden, andererseits aber auch, dass in beiden Jahren mehr als 50 % der beaufsichtigten Banken für das Geschäftsmodell Scorewerte von 3 oder 4 aufwiesen.

**White Paper No. 78**

Die Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des SREP

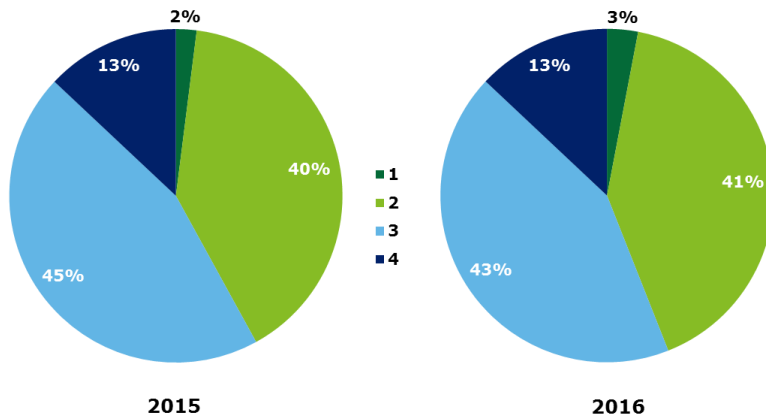


Abbildung 4: Entwicklung des SREP-Scorewerts für das Geschäftsmodell und die Geschäftsstrategie

Quelle: ECB, [SSM SREP Methodology Booklet – 2016 edition](#)

Mit dem Ziel einer Aufbereitung von Informationen über die Bewusstseins-schaffung zur SREP-Geschäftsmodellanalyse im Bankensektor hat Deloitte EMEA 2016 eine Studie in Bezug auf 26 europäische Banken (mit einer kumulierten Bilanzsumme von rd. EUR 7.700 Mrd.) durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen eine noch sehr heterogene Auseinandersetzung mit dieser Thematik und werden nachstehend in der Tabelle 2 stark zusammengefasst dargestellt.

Feststellung	Beschreibung
Implementierung der SREP-Anforderungen	(Lediglich) Knapp mehr als ein Drittel der untersuchten Banken verfügt über einen an die SREP-Methodik angelehnten Prozess zur Geschäftsmodellanalyse. Dies trifft nachvollziehbarerweise überwiegend auf Banken mit Sitz in EU-Mitgliedstaaten zu, deren Aufsichtsbehörde einen Schwerpunkt auf Geschäftsmodellanalyse setzt
Zuständigkeiten	In jenen Instituten, in denen Prozesse zur Geschäftsmodellanalyse eingerichtet waren, lag die Themenverantwortung zumeist in den Finanz- und Planungsabteilungen, seltener in den Risikoabteilungen
Peer-Gruppen-Vergleiche	Peer-Gruppen-Analysen werden bei wenigen Banken und zumeist auch dort nur eingeschränkt durchgeführt
Umsetzung	Besondere Umsetzungsschwierigkeiten werden in Bezug auf Datenverfügbarkeiten gesehen
Auswirkungen	Zuletzt wird den Ergebnissen aus der SREP-Geschäftsmodellanalyse eine erhöhte mögliche Auswirkung auf die zukünftige Strategie des Instituts beigemessen

Tabelle 2: Wesentliche Aussagen der Deloitte EMEA Studie 2016 zur GMA

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der Schluss ziehen, dass, auch wenn vielerorts noch auf höhere Visibilität hinsichtlich der genauen Vorgaben und sich daraus ergebenden Analysen und Datenanforderungen gewartet wird, die Relevanz der sich aus dem SREP ergebenden Geschäftsmodellanalyse für das eigene Institut in überwiegendem Maße erkannt wird.

**Mögliche Handlungsfelder für Institute**

Als direkte Adressaten der SREP-Leitlinien gelten grundsätzlich die zuständigen Aufsichtsbehörden. Gründe für eine zumindest mittelbare Relevanz für Kreditinstitute bestehen dennoch, diese sind unter anderem:

- Die Regelungen zur Geschäftsmodellanalyse beschreiben die Maßstäbe und Verfahren, welche die Aufsicht im Rahmen der Beurteilung des institutseigenen Geschäftsmodells heranzieht. An die Beurteilung durch die Aufsicht schließt sich gegebenenfalls ein mögliches Spektrum von aufsichtlichen Maßnahmen an (etwa die Vorgabe einer erhöhten Kapitalanforderung). Somit liegt zumindest eine Antizipation (soweit möglich) von aufsichtlichen Maßnahmen im Interesse des Instituts.
- Wenngleich Grundaspekte des Geschäftsmodells (Kunden, Märkte) oftmals strukturell bedingt und/oder langjährig tradiert und schwer abänderbar sind, sind allenfalls bestimmte Teilaspekte des Geschäftsmodells, von denen ausgegangen werden kann, dass sie eine kritische aufsichtliche Einschätzung nach sich ziehen, einer Anpassung zugänglich. Daraus ergäbe sich dann auch in Gesamtbetrachtung eine eingeschränkte Verbesserung im aufsichtlichen Scoring.
- Auch in Bezug auf solche Grundaspekte des Geschäftsmodells erfolgt von Aufsichtsseite eine Beurteilung dahingehend, ob allenfalls daraus entstehende Geschäftsrisiken und/oder Abhängigkeiten im institutsinternen Risikomanagement adressiert werden und diesbezüglich eine angemessene Integration zwischen Geschäftsplanung und Risiko- und Kapitalplanung besteht. Auch diesbezüglich lassen sich allenfalls relevante Verbesserungseffekte erzielen.

Mögliche Ansatzpunkte einer bankinternen Umsetzung ausgewählter Aspekte der Geschäftsmodellanalyse werden beispielhaft in nachstehender Darstellung zusammengefasst:

	<b>Erste Einschätzung &amp; Bewertung des Geschäftsumfelds</b>	<b>Beurteilung des aktuellen Geschäftsmodells</b>	<b>Bewertung der Geschäftsstrategie des Instituts</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse &amp; Einstufung</b>
<b>Aufsicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche sind besonders anfällige Geschäftsbereiche?</li> <li>• Wird das Geschäftsumfeld richtig eingeschätzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die aktuellen Ertragsquellen?</li> <li>• Wie wird innerhalb von 12 Monaten ein tragfähiges Ergebnis erwirtschaftet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das Geschäftsmodell (einschl. angepasster Planung) geeignet, nachhaltige Ergebnisse zu erwirtschaften?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor Scoring: Was sind die wesentlichen Anfälligkeiten des Geschäftsmodells</li> </ul>
<b>Institut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung primärer Geschäftssegmente (Länder, BL etc.)</li> <li>• Einwertung Peer-Vergleich</li> <li>• Sicherstellung, dass alle wesentlichen Markttrends Berücksichtigung in eigenen Einschätzungen finden</li> <li>• Aufbereitung von Auswirkungen auf das Geschäftsumfeld, z.B. durch Wettbewerb und Regulatorik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation wesentlicher Ergebnistreiber</li> <li>• Einwertung Peer-Vergleich</li> <li>• Attribution von Ergebnis auf mögliche Wettbewerbsvorteile/ bestehende Abhängigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung, dass Planungsannahmen argumentierbar sind</li> <li>• Einwertung Peer-Vergleich</li> <li>• Herstellung Integrität der Planung mit ICAAP/ILAAP und Einhaltung Use Test</li> <li>• Sicherstellung ausreichend FTE für Erfüllung Plan</li> <li>• Sicherstellung Diskurs Gremien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katalogisierung Anfälligkeiten</li> <li>• Einwertung Peer-Vergleich</li> <li>• Gewichtung Anfälligkeiten</li> <li>• Auflistung von geeigneten Absicherungen</li> <li>• Sicherstellung Aufnahme Anfälligkeiten in ICAAP/ILAAP</li> </ul>
<b>IDENTIFIKATION / QUICK WINS / DOKUMENTATION</b>				

SREP-Leitlinien richten sich an Aufsicht, nicht an Banken. Dennoch besteht möglicherweise mittelbar Informations- und Handlungsbedarf für Banken

Mögliche Handlungsfelder für Banken in Bezug auf Geschäftsmodellanalyse auch in Anlehnung an Beurteilungsansatz des Regulators

Abbildung 5: Handlungsfelder für die Geschäftsmodellanalyse

Wie obenstehende Abbildung zeigt, können ausgehend von den wesentlichen Fragestellungen der Aufsicht im Rahmen der einzelnen Teilschritte der Geschäftsmodellanalyse (oben farbig markiert) eine Reihe von bankinternen Aufgaben bzw. Analyseschritten bestimmt werden. Sämtliche dieser beispiel-

haft angeführten möglichen bankinternen Schritte dienen zum einen der Bewusstseinschaffung für wesentliche Aspekte der Geschäftsmodellanalyse innerhalb der Bankorganisation (auch um allenfalls bestehende strategische oder Planungslücken zu schließen), andererseits aber auch der Vorbereitung auf eine aufsichtliche Beurteilung sowie in Zusammenhang mit ebendieser einer möglichen Verbesserung der Ausgangssituation.

Als übergeordnete Prinzipien über allen angeführten möglichen Arbeitsschritten stehen einerseits die notwendige Identifikation von wesentlichen Charakteristika des eigenen Geschäftsmodells (z.B. wesentliche Geschäftsbereiche, Analyse der Ergebnistreiber sowie interne und externe Abhängigkeiten) sowie andererseits die Schaffung einer umfassenden Dokumentation. Diese Dokumentation kann zum einen der Platzierung der Thematik auf der Corporate Agenda dienen (auch durch die Hinzunahme eines regelmäßigen Reportings), zum anderen kann durch eine strukturierte Aufarbeitung auch der Aufsicht gegenüber dargelegt werden, dass bestimmte Geschäftsmodellrisiken, wenn gleich nicht gänzlich kompensiert, zumindest erkannt und angemessen gesteuert werden. In erwartungsgemäß sehr wenigen Fällen wird es möglich sein, „Quick Wins“ zu erzielen, sohin die Anpassung von Teilbereichen des Geschäftsmodells zur Erhöhung der Tragfähigkeit oder Nachhaltigkeit. Vorstellbar wäre dies allenfalls im Rahmen einer Anpassung der Darstellung oder der Entfernung von nicht mehr operativen Bereichen.

### **Zusammenfassung und weiterer Ausblick**

Geschäftsmodellrisiken, bisher auch ein Teilbereich im Rahmen des ICAAP, erfahren durch die Berücksichtigung als eigenständiger Analysebereich im Rahmen des SREP eine wesentliche Aufwertung ihrer aufsichtlichen Relevanz. Dies steht im Einklang mit dem erhöhten Fokus der Aufsicht auf Unternehmensrisiken, die sich aus dem schwierigen wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld ergeben.

Die Geschäftsmodellanalyse im Rahmen des SREP sieht eine Abfolge einzelner Beurteilungsschritte vor, die ausgehend von einem Urteil über die kurz- und mittelfristige Fähigkeit eines Instituts, angemessene Gewinne zu erwirtschaften, in ein SREP-Scoring münden, aus dem sich gegebenenfalls eine Reihe möglicher Aufsichtsmaßnahmen ergeben können.

Wenngleich die Vorgaben der EBA SREP-Leitlinien an zuständige Aufsichtsbehörden und nicht direkt an Banken adressiert sind, ergibt sich für Banken mittelbar möglicher Informations- und Handlungsdruck und empfiehlt sich eine angemessene Befassung mit dieser Thematik.

Die Intensität der aufsichtlichen Befassung mit diesem Themenbereich und eine mögliche Permanenz mancher bestehender Herausforderungen für Banken lässt auch für die Zukunft eine erhöhte Relevanz von Geschäftsmodellrisiken im regulatorischen und politischen Diskurs erwarten. Zudem ist davon auszugehen, dass aktuell mancherorts noch unterschiedliche Aufsichtspraktiken innerhalb der EU aufgrund der bestehenden Konvergenzbemühungen zunehmend vereinheitlicht werden mit dem Ziel der Herstellung eines „Level Playing Fields“.

## Ausgewählte Veröffentlichungen

### Deloitte White Paper

- No. 63: SREP – Neudefinition des aufsichtlichen Überprüfungs- und Evaluierungsprozesses durch die EBA**  
(von Katrin Budy, Michael Cluse, Andreas Pelzer & Wilhelm Wolfgarten)
- No. 64: Delegierte Verordnung zur LCR – Finalisierung der EU-weiten Liquiditätsanforderungen**  
(von Michael Cluse, Dr. Christian Farruggio & Anne Leonhardt)
- No. 65: Der neue Kreditrisiko-Standardansatz – Mehr Risikosensitivität, mehr Komplexität**  
(von Katrin Budy, Andreas Cremer & Gerhard Dengl)
- No. 66: Fundamental Review of the Trading Book – Der Sensitivity Based Approach**  
(von Monika Bi, Christian Seiwald & Thorsten Wächter)
- No. 67: Deloitte Global Risk Management Survey – Wesentliche Ergebnisse der 9. Auflage**  
(von Michael Cluse & Jörg Engels)
- No. 68: Capital Floors – Kapitaluntergrenzen für interne Modelle und Ratings**  
(von Michael Cluse, Tatjana Heine & Christian Seiwald)
- No. 69: BCBS 279 – Auswirkungen des neuen Standardansatzes auf das Counterparty Credit Risk Exposure**  
(von Kurt Blecha & Mario Schlener)
- No. 70: Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch – Überarbeitung der EBA-Leitlinie und Baseler Konsultationspapier**  
(von Anna Kostiw-Obst & Christian Seiwald)
- No. 71: Die Zukunft interner Modelle für das Kreditrisiko - Herausforderungen für IRBA-Verfahren aus RTS und ITS**  
(von Andreas Gänger, Thomas Moosbrucker & Gerrit Reher)
- No. 72: Die zweite Konsultation zum neuen Kreditrisiko-Standardansatz – Due Diligence für externe Ratings**  
(von Michael Cluse, Gerhard Dengl, Sebastian Geyer & Dr. Gil Opher)
- No. 73: BCBS 355 – Standardisierter Messansatz (SMA) für operationelle Risiken**  
(von Gerhard Dengl, Sebastian Geyer & Andrej Levkin)
- No. 74: MREL und TLAC – Neue Anforderungen an die Verlustabsorptionsfähigkeit von Banken**  
(von Ralph Maurer, Dr. Gil Opher und Wilhelm Wolfgarten)
- No. 75: IFRS 9 – Neue Vorschriften zum Hedge Accounting – Neuerungen und Praxisimplikationen für Corporates**  
(von Martina Lifka und Lars Kalinowski)
- No. 76: Säule III: Offenlegungsanforderungen – Herausforderungen der neuen EBA-Leitlinien**  
(von Andreas Cremer und Natalia Treskova)
- No. 77: Kommissionsvorschlag CRR II/CRD V – Überblick über die Herausforderungen aus dem neuen Regulierungspaket**

## Ihre Ansprechpartner

### Deloitte FSI Assurance

#### Christian Seiwald

##### Director

Tel: + 49 (0) 89 29036 8134  
Email: cseiwald@deloitte.de

#### Sascha Bakry

##### Director

Tel: + 43 (0) 1 53700 5820  
Email: sbakry@deloitte.at



Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.