



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Profitabilität und Geschäftsmodelle (II)

Nachdem im Beitrag „Profitabilität und Geschäftsmodelle (I)“ in der NEWS 02/2019 die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen der Geschäftsmodellanalyse sowie deren Beurteilung durch die Aufsicht vorgestellt wurden, beschäftigt sich der zweite Teil nun mit den Details zum SREP-Scoringverfahren und den Beurteilungskriterien.

DETAILS ZUM SREP-SCORINGVERFAHREN

Zum besseren Verständnis zunächst einige Hinweise zu den Beurteilungskriterien:

Bei der **Zielrendite** ermittelt die Aufsicht den Return on Equity (RoE) als Istwert, indem das Jahresergebnis vor beziehungsweise nach Steuern durch das Kernkapital dividiert wird. Der Istwert (RoE) wird mit dem Sollwert Cost of Equity (CoE) abgeglichen. Letzterer wird in der deutschen Prüfungspraxis definiert mit:

CoE = (Planausschüttung + Gesamtbanklimit * (1 – 0,95) + Kernkapitalbedarf)/Kernkapital

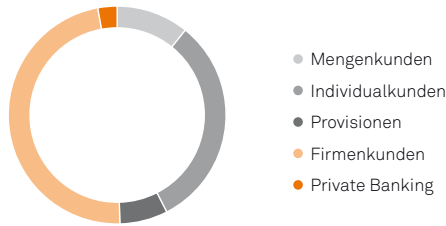
Gesamtbanklimit * (1 – 0,95) bedeutet, dass das Gesamtbanklimit alle 20 Jahre einmal verzehrt wird und damit gleichsam 5 Prozent p. a. des Gesamtbanklimits als Gewinn thesauriert werden sollten. Ein höheres Konfidenzniveau reduziert damit den Sollwert, den es zu erreichen gilt. Wird mit dem neuen aufsichtsrechtlichen RTF-Leitfaden das Konfidenzniveau auf 99,9 Prozent hochskaliert, so spielt dieser Einflussfaktor auf CoE faktisch keine Rolle mehr.

Da die Aufsicht, wie im ersten Teil dieses Beitrags ausgeführt, auch die Stabilität der erzielten Renditen beurteilt, sollten die Institute

auch die Renditevolatilität der einzelnen Geschäftsfelder ermitteln.¹ Diese Fragestellung ist bereits aus der Ermittlung des Vertriebsrisikos² bekannt: Das **Vertriebsrisiko** beschreibt dabei das Risiko, die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten Neugeschäftsziele, insbesondere Margenbarwerte (nach Adressrisikoprämien), Provisionsbarwerte und Rentabilitätsziele (Marge %) nicht erreichen zu können. Insofern interessieren die historischen Abweichungen der Istwerte von den Planwerten. Alternativ können die (historischen) Schwankungen der erzielten Istmargen der einzelnen Geschäftsfelder ausgewertet werden. In beiden Fällen erhält man eine – jedoch methodisch unterschiedlich abgeleitete und damit nicht unmittelbar vergleichbare – Aussage über die Ertragsvolatilitäten auf Geschäftsfeldebene.

Vermögens- und Ertragskonzentrationen können anhand von Kuchendiagrammen oder ähnlichen Hilfsmitteln grafisch veranschaulicht werden. Überdies sollten aber auch Konzentrationskennziffern wie zum Beispiel der Herfindahl-Index³ berechnet werden. Beide Darstellungsmöglichkeiten finden sich in Abbildung 1 (Zahlen symbolisch).

Die **Wettbewerbsposition** kann sich beispielsweise in Marktanteilen in einer speziellen Region ausdrücken. Diese Sicht liegt insbesondere für viele LSI nahe. Darüber hinaus können Szenarien hilfreich sein,



Geschäftsfeld	DBT€	relativer Anteil	quadr. Anteil
Mengenkunden	680	10,78 %	0,01161
Individualkunden	2.000	31,70 %	0,10046
Provisionen	450	7,13 %	0,00509
Firmenkunden	3.000	47,54 %	0,22604
Private Banking	180	2,85 %	0,00081
Summen	6.310	100,00 %	0,34401 Herfindahl
			2,90686 Granularität



Geschäftsfeld	DBT€	relativer Anteil	quadr. Anteil
Mengenkunden	5.500	87,16 %	0,75974
Individualkunden	300	4,75 %	0,00226
Provisionen	250	3,96 %	0,00157
Firmenkunden	200	3,17 %	0,00100
Private Banking	60	0,95 %	0,00009
Summen	6.310	100,00 %	0,76467 Herfindahl
			1,30776 Granularität

Abbildung 1: Ertragskonzentrationen (Kuchendiagramm, Herfindahl-Index)

beispielsweise: „Wie verhalten sich die Kunden bei einem Zinsanstieg, wenn wichtige Wettbewerber diesen schnell und in großem Umfang in die Zinskonditionen einfließen lassen?“ oder „Welche Kundengruppen sind bei einer aggressiven Werbekampagne einer Online-Bank wechselgefährdet?“.

Prognoseannahmen können sich auf die volkswirtschaftlichen Rahmendaten in Deutschland beziehen, wie das Wirtschaftswachstum, die Beschäftigungszahlen, die Inflationserwartungen und die Entwicklung der EZB-Leitzinsen oder das erwartete Umsatzwachstum einzelner Branchen. Die Rahmendaten sind auf die konkreten Wachstumsprämissen der einzelnen Geschäftsfelder und der speziellen Wettbewerbssituation (etwa eine Autobank, die naturgemäß an Produktionsstandorten den typischen Regionalbanken Marktanteile abnimmt) zu übertragen.

Weiter kann der Abgleich des statistisch ermittelten Trendverlaufs mit den Planwerten als Plausibilitätscheck dienen: Ungewöhnlich hohe Plan-Trendabweichungen können durchaus berechtigt sein,

sollten aber anhand entsprechender Planungsprämissen erläutert werden können (vgl. hierzu Abbildung 3; ab 2020 werden der Trendverlauf (Fortschreibung der Istwerte der Jahre 2009 bis 2019) und der Planverlauf gegenübergestellt (Zahlen symbolisch)). ■

Ansprechpartner:



Prof. Dr. Konrad Wimmer
 Executive Partner
 konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Jahr	RoE (Trend)	RoE (Plan)
1 2009	5,00 %	5,00 %
2 2010	5,80 %	5,80 %
3 2011	7,00 %	7,00 %
4 2012	6,50 %	6,50 %
5 2013	7,00 %	7,00 %
6 2014	7,50 %	7,50 %
7 2015	8,00 %	8,00 %
8 2016	8,50 %	8,50 %
9 2017	8,75 %	8,75 %
10 2018	9,00 %	9,00 %
11 2019	9,15 %	9,15 %
12 2020	9,86 %	9,50 %
13 2021	10,26 %	10,00 %
14 2022	10,66 %	10,75 %
15 2023	11,06 %	11,30 %
16 2024	11,45 %	11,00 %

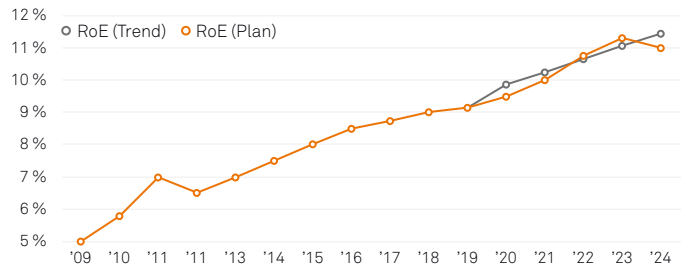


Abbildung 2: Prognoseannahmen (Trendverlauf und Abgleich mit Planwerten)

1 Vgl. Wimmer, Geschäfts-/Vertriebsrisiko: Definition und Überblick, in: FLF 01/2016, S. 6–11.
 2 Vgl. Wimmer, Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen (Hrsg.: K. Wimmer), 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 552.
 3 Hierzu werden die relativen Deckungsbeitragsanteile quadriert und anschließend summiert. Besser ist der Kehrwert des Herfindahl-Index interpretierbar: Die sogenannte Granularität gibt die Zahl der effektiven Ergebnistreiber an (links in Abbildung 2 sind das rund drei Kundengruppen, rechts bei der stärker konzentrierten Bank ist das nur gut eine Kundengruppe – beides ist intuitiv gut nachvollziehbar). Vgl. Fahrmeir/Künstler/Pigeot /Tutz: Statistik, Berlin/Heidelberg, 3. Auflage, 2001, S. 83 f.