

Kapitalplanung für einen nachhaltigen Going Concern

Das anhaltende Niedrigzinsumfeld und die steigenden regulatorischen Anforderungen stellen alle Banken vor große Herausforderungen. Sinkende Margen im Kundengeschäft, „Anlagenotstand“ im Depot A, nur mittel- bis langfristig beeinflussbare Kostenblöcke und die verschärften Wettbewerbsbedingungen schwächen die operative Ertragskraft und erschweren den von Basel III geforderten Kapitalaufbau. Letztlich geht es darum, ob angesichts der veränderten Rahmenbedingungen die bisherigen Geschäftsmodelle noch durchhaltbar und nachhaltig sind.

Bedeutung des Kapitals für Kreditinstitute

Das Geschäftsmodell von Kreditinstituten wird von drei wesentlichen Wertetreibern getragen. Zum einen von dem Marktantritt und der Kundenbindung; hier werden Mehrwerte durch eine – im Verhältnis zu Mitbewerbern – hervorgehobene Betreuung generiert. Zum anderen von der Organisation und den Prozessen des Institutes, die Mehrwerte durch effiziente und risikooptimierte Strukturen schaffen.

Und – last, but not least – von der Fähigkeit, Mehrwerte durch das Eingehen von Risiken zu generieren, die von einer soliden Kapitalbasis abgedeckt sein müssen. In den Geschäftsfeldern eines Institutes sind diese Wertetreiber von unterschiedlicher Bedeutung. Dieser Beitrag behandelt die Planung des Wertetreibers Kapital, welcher in der Banksteuerung derzeit eine besondere Aufmerksamkeit genießt.

Kapital ist für Kreditinstitute wesentlich, sowohl als Existenzgrundlage als auch als Risikopuffer. Kapital ermöglicht es, Risiken einzugehen, um damit Erträge zu erwirtschaften und dabei die Existenz des Institutes zu sichern.

Die meisten Institute müssen ihren Kapitalbedarf ganz oder zu wesentlichen Teilen im Rahmen der Innenfinanzierung, das heißt durch Thesaurierung von Gewinnen bilden; nur wenige Institute können über externe Investoren Eigenkapital in nennenswertem Umfang generieren. Dies stellt die Institute vor die Herausforderung, ihren Business Case und den daraus resultierenden Kapitalbedarf mit ihrer Ergebnisplanung und -steuerung abzustimmen. Anders ausgedrückt: Nur wenn Gewinne erwirtschaftet und thesauriert werden, ist ein Geschäftswachstum möglich.

Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Ein Portfolio von Firmenkundenkrediten mit einer RWA-Quote von 100 Prozent bei einem regulatorischen Kapitalanspruch von 10,5 Prozent und einem unexpected loss

Jürgen Büschelberger, Bundesbankdirektor, Referatsleiter Regionalbereich Banken und Finanzaufsicht, Hauptverwaltung in Bayern der Deutschen Bundesbank, und Steffen Hortmann, Partner und Mitglied des Vorstandes, cp consultingpartner AG, Köln

Eine solide Kapitalplanung ist gewiss kein neues Element einer professionellen Banksteuerung. Doch mit den zahlreichen regulatorischen Neuerungen der vergangenen Jahre ist diese für die Institute zunehmend wichtiger geworden. Das gilt umso mehr, als die Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle erklärtermaßen in den Fokus der Aufsicht gerückt ist. Vor diesem Hintergrund erläutern die Autoren Grundüberlegungen und Kernelemente eines angemessenen Kapitalplanungsprozesses anhand verschiedener Unternehmensszenarien. Zwei ihrer Botschaften: Eine nachhaltige Kapitalplanung verlangt nach einem Planungshorizont von mindestens fünf Jahren und Geschäftsmodelle sollten sich nicht einseitig auf den Kapitaleinsatz fokussieren. (Red.)

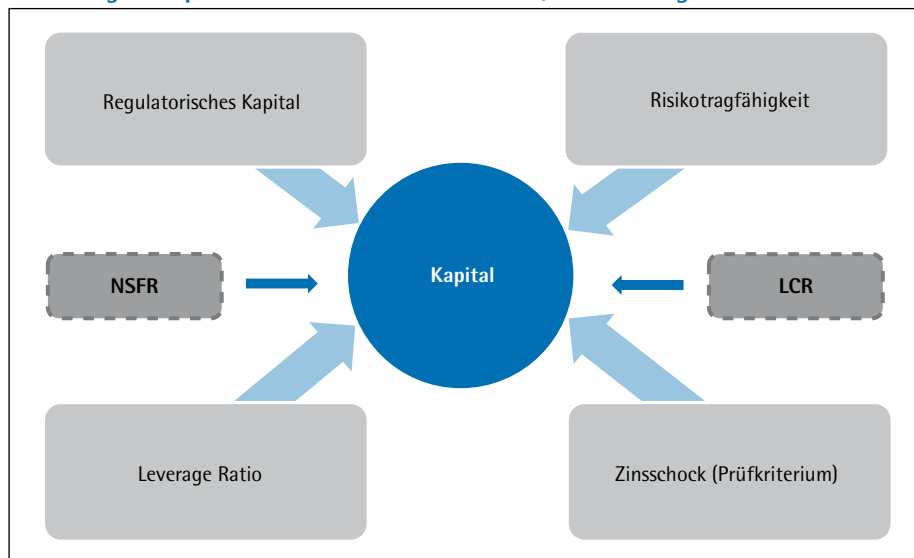
von 2 Prozent in einer Going-Concern-Betrachtung mit einem Gesamtkapitalbedarf von 12,5 Prozent. Bei einer thesaurierungsfähigen Gewinnmarge (nach Steuern) von 0,5 Prozent kann das Portfolio aus eigenen Gewinnen maximal um 4 Prozent p.a. (0,5 Prozent/12,5 Prozent) wachsen – bei notwendigen Ausschüttungen an Eigentümer entsprechend weniger.

Betrachtungshorizont von mindestens fünf Jahren

Verschärft wird diese Herausforderung durch einen wachsenden Kapitalbedarf für bestehendes Geschäft, der sich zum Beispiel aus den höheren Kapitalquoten und -qualitäten in Basel III, durch ein steigendes Konfidenzniveau für ökonomische Risiken oder durch eine eventuelle Leverage Ratio ergibt. Auch ohne Geschäftswachstum ist zusätzliches Kapital zu bilden, wodurch Wachstumsmöglichkeiten zusätzlich eingeschränkt werden.

Für Geschäftsmodelle, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, ist die Fähigkeit, der eigenen Kundschaft langfristig und zuverlässig Finanzdienstleistungen anbieten zu können, eine wesentliche Bedingung. Kurzfristige Strategiewechsel im Produktangebot, die durch aufsichtsrechtliche Engpasssituationen motiviert sind, erweisen sich kontraproduktiv bezogen auf Kundenbindung und getätigte Investitionen (etwa in Markenaufbau, Personal, Technik). Aus diesem Grunde sind Kapitalplanungsprozesse mit einem Horizont von ein oder zwei Jahren und ohne Berücksichtigung der Ergebnisfähigkeit nicht ausreichend. Für ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Geschäftsmodell ist ein Betrachtungshorizont von mindestens fünf Jahren sinnvoll. Speziell in der derzeitigen Situation des ansteigenden Kapitalbedarfs in der Phase-in-Phase von Basel III ist ein Horizont an-

Abbildung 1: Kapital – Verschiedene Sichtweisen/Anforderungen



gemessen, der die gesamte Phase bis 2019 umfasst. Nur so kann erkannt werden, ob eine nachhaltige Marktbearbeitungsstrategie und die daraus resultierende Geschäftsentwicklung aus Kapitalsicht umsetzbar sind.

Diese Kapitalbasis ist sowohl in ihrer regulatorischen (Säule I) als auch in ihrer ökonomischen Ausprägung (Säule II) zu betrachten. Im Rahmen einer auf den Going Concern ausgerichteten Risikotragfähigkeit werden diese beiden Kapitalbegriffe weitgehend additiv zusammengeführt. In einer Gone-Concern-Betrachtung (Vermeidung der Insolvenz) wird nur noch das ökonomische Risiko unter Liquidationsbedingungen angesetzt.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen an Kapitalplanungsprozesse

Vor diesem Hintergrund nimmt der mit den MaRisk vom 14. Dezember 2012 geforderte Kapitalplanungsprozess eine zentrale Position ein. In AT 4.1 Tz 9 postuliert die Bankenaufsicht die Anforderungen an einen zukunftsgerichteten Kapitalplanungsprozess: „Jedes Institut muss über einen Prozess zur Planung des zukünftigen Kapitalbedarfs verfügen. Der Planungshorizont muss einen angemessenen langen, mehrjährigen Zeitraum umfassen. Dabei ist zu berücksichtigen, wie sich über den Risikobetrachtungshorizont des Risikotragfähigkeitskonzepts hinaus Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit oder der strategischen Ziele sowie Veränderungen des

wirtschaftlichen Umfelds auf den Kapitalbedarf auswirken. Möglichen adversen Entwicklungen, die von den Erwartungen abweichen, ist bei der Planung angemessenen Rechnung zu tragen.“

Weiter heißt es dazu in den Erläuterungen: „Der zukunftsgerichtete Kapitalplanungsprozess ist eine Ergänzung des Risikotragfähigkeitskonzepts, um auch die zukünftige Fähigkeit, die eigenen Risiken tragen zu können, angemessen zu überwachen und zu planen. Bei der Kapitalplanung geht es darum, etwaigen Kapitalbedarf (intern und regulatorisch), der sich über den Risikobetrachtungshorizont hinaus ergeben könnte, rechtzeitig zu identifizieren und erforderlichenfalls frühzeitig geeignete Maßnahmen einzuleiten.“

Zielgröße dieser Betrachtungen ist das Betriebsergebnis nach Bewertung und damit die Möglichkeit, Eigenkapital aufzubauen. Gemäß den MaRisk sind damit mindestens die regulatorischen Kapitalanforderungen (Säule I) und die ökonomischen Anforderungen an die Risikotragfähigkeit (Säule II) im betrachteten Zeitablauf sicherzustellen. In einem ergänzenden Schritt sollten aber auch die – mit dem Eigenkapital verknüpften – Zinsänderungsrisiken und die Leverage Ratio betrachtet werden. Empfehlenswert ist auch die Einbeziehung der beiden Liquiditätskennziffern LCR und NSFR, deren Einhaltung Rückwirkungen auf die Bilanzstruktur und die GuV haben und damit mittelbar die Thesaurierungsfähigkeit beeinflussen (Abbildung 1).

Entscheidend sind bei allen Überlegungen die getroffenen Planannahmen und die Berücksichtigung der internen und externen Faktoren und deren Verknüpfung (Abbildung 2).

Fallbetrachtungen

Wie sollte nun eine Bank konkret vorgehen? Erster Schritt ist die Analyse der Ist-Situation: Wo steht die Bank? In die Betrachtung sind einerseits externe Faktoren einzubeziehen, wie Marktstellung, Wettbewerbssituation, Marktkonditionen, Produkte und Reputation. Andererseits sind auch die internen Faktoren, wie die Personalsituation (Qualität, Quantität, Altersstruktur) und der Verwaltungsaufwand (Altlasten, Investitionen) sowie die Risikoneigung einer Bank, für die Beurteilung maßgebend.

Im zweiten Schritt heißt es: Wo und wie soll die Bank in der Zukunft positioniert sein? Es kann zum Beispiel ein strategisches Ziel sein, in fünf Jahren der führende Wohnungsbaufinanzierer in der Region zu sein. Diese strategische Zielsetzung hat in der Rückkopplung Auswirkungen auf die internen Prozesse, die Personal- und Sachkosten sowie die Risikoneigung. Daher ist es zwingend, dass die Geschäftsstrategie im Gleichlauf mit der daraus resultierenden Risikostrategie steht.

Business Case als Ausgangspunkt

In einem dritten Schritt sind die vorgenannten Überlegungen im Hinblick auf die Ergebnis-, Risiko- und Kapitalauswirkungen (Säule I und II) im Zeitablauf zu quantifizieren. Jede wesentliche Geschäftstätigkeit einer Bank ist zu identifizieren und mit ihren „Haupttreibern“ (zum Beispiel Zinsüberschuss) transparent zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass die Bank die Erreichung der Ziele laufend überwacht, mit Zielabweichungen kritisch umgeht und das Aufsichtsorgan in den Prozess einbindet. Wesentlich ist bei allen Planungen, dass Unsicherheiten beziehungsweise abweichende Erwartungen durchkalkuliert und ebenfalls einer kritischen Soll-Ist-Analyse unterzogen werden.

Da keine exakten Erkenntnisse über die Zukunft vorliegen können, ist es zweckmäßig, neben einem Normal Case auch einen Good Case und einen Bad Case zu betrachten. Es ist durchaus zu erwarten, dass die

„Wahrheit“ zwischen diesen beiden Leitplanken liegen wird. Die Bankenaufsicht fordert explizit in den MaRisk, auch adverse Entwicklungen zu betrachten. Advers bedeutet nicht gleich Stress, sondern beinhaltet deutliche Abweichungen von den Erwartungen des Normal, Good beziehungsweise Bad Case.

Ausgangspunkt der Kapitalplanung ist ein mehrjähriger (5 bis 10 Jahre) Business Case, in dem die Strategie beziehungsweise das Geschäftsmodell des Institutes formuliert werden (Abbildung 3). Üblicherweise wird ein Business Case für die strategischen Geschäftsfelder des Institutes (Kundengruppen, Regionalbereiche und/oder Produktfelder) entwickelt. Aus den Strategien zur Marktbearbeitung und Annahmen über Marktpotenziale sowie aus der Entwicklung von Marktfaktoren (zum Beispiel Zinslandschaft) werden Absatzentwicklungen prognostiziert, aus denen sich Geschäftsvolumina ergeben. Auch für Handels- beziehungsweise Treasury-Bereiche sind Wachstumsprognosen zu entwickeln. Dabei können sich für alle Geschäftsbereiche nicht nur steigende, sondern auch rückläufige Geschäftsumfänge ergeben, die Kapital für andere Geschäftsbereiche freisetzen.

Der Business Case mündet in eine detailliertere Mittelfristplanung (3 bis 5 Jahre), in welcher Produkte, Laufzeiten geplant werden. Um den Handlungsspielraum beziehungsweise die Steuerungsmöglichkeiten bei notwendigen Anpassungen aufzuzeigen, sollte nicht nur die Bruttoentwicklung des Geschäftsverlaufes aufgezeigt werden, sondern zwischen Bestands-geschäft und Neugeschäft unterschieden werden. Für Geld- und Kapitalmarkt-geschäfte ist eventuell noch die Liquidierbarkeit von Beständen zu differenzieren. Neugeschäft und liquidierbare Bestände stellen den möglichen Handlungsspielraum im Falle von erkennbaren Kapitalengpässen dar.

Risikoplanung

Aus der Geschäftsplanung wird die Risikoplanung abgeleitet. Dabei sind sowohl ökonomische als auch regulatorische Risiken zu betrachten. Gegenstand der Risikoplanung sollten alle Risikoarten mit einem wesentlichen Risikopotenzial sein. Dabei wird es sich regelmäßig um jene Risikoarten handeln, die in der Risikotragfähigkeit betrachtet werden. Die Ermittlung des Ri-

sikos sollte sich an den im Risikotragfähigkeitsprozess verwendeten Verfahren ausrichten. Wie bei jedem Planungsverfahren sind jedoch Vereinfachungen notwendig und sinnvoll; nur die wesentlichen Stell-schrauben für die Bemessung des Risiko-gehaltes sind zu berücksichtigen. Detaillierte und schwer zu prognostizierende Größen verschleiern hingegen häufig den Blick auf das Wesentliche im Kapitalpla-nungsprozess und sollten daher vernach-lässigt werden.

Für die Ermittlung des regulatorischen Kapitalbedarfs ist das in der Solvabilitäts-meldung verwendete Verfahren zu berück-sichtigen. So ist zum Beispiel für das Adressenrisiko im KSA (Kreditrisiko-Stan-dardansatz nach Basel II) die Geschäfts-entwicklung in den Forderungsklassen zu plan-en.

Auch für die ökonomischen Risiken sind die verwendeten Risikomessverfahren an-gemessen im Rahmen der Planung nach-zubilden. Hier ist auf den jeweils im Gone und Going Concern betrachteten Steue-rungskreis (barwertige Sicht versus perio-dische Sicht) das jeweils verwendete Kon-fidenzniveau, das spezifische Risiko des Planportfolios abzustellen.

Für Kreditportfolios kann zum Beispiel das zukünftige ökonomische Risiko aus An-nahmen über eine Bonitäts-, Größenklas-sen- und Segmentverteilung getroffen werden. Ausgangspunkt kann dabei das bestehende Portfolio mit Risiko und Ri-sikosensitivitäten sein. Geht die Planung von einer konstanten Portfoliostruktur aus, so lässt sich das Risiko linear hochrechnen;

werden dagegen Strukturverschiebungen angenommen, so ist die Risikoentwicklung anhand der Risikosensitivitäten anzupas-sen.

Wie oben ausgeführt sind neben dem er-warteten Risikoverlauf auch abweichende Planpfade zu berücksichtigen. Für die Kapitalplanung ist nicht nur die Unter-erfüllung von Volumens- und Ergebnis-planungen von Interesse, sondern auch eine Übererfüllung des Geschäftsverlaufes in Portfolios mit regulatorischen und öko-nomischen Risiken, um Grenzen des Ge-schäftswachstums aufzuzeigen.

Ermittlung des Kapitalbedarfs

Auf Basis der geplanten Risiken sind die verwendeten Risikotragfähigkeitskonzepte für den Planungshorizont zu befüllen.

Für die Going-Concern-Betrachtung ist die regulatorische und ökonomische Risikopla-nung (weitgehend additiv) zusammenzu-führen. Um auf Basis der Risiken auf den Kapitalbedarf zu schließen, ist zusätzlich die Risikoneigung des Institutes zu berück-sichtigen. Diese kann für das regulatorische Kapital durch die angestrebte Kern- be-ziehungsweise Gesamtkapitalquote formuliert werden, die den aufsichtsrechtlichen Min-destquoten entsprechen, aber gegebenen-falls auch darüber liegen können. Die Ri-sikoneigung aus ökonomischer Sicht kann durch eine maximale Obergrenze des Ver-hältnisses von ökonomischen Risiken zu dem nicht durch regulatorische Risiken ge-bundenen Gesamtkapital formuliert wer-den. Liegt diese Grenze zum Beispiel bei 75 Prozent, so ergibt sich ein Kapitalbedarf

Abbildung 2: Grundüberlegungen zum Kapitalplanungsprozess

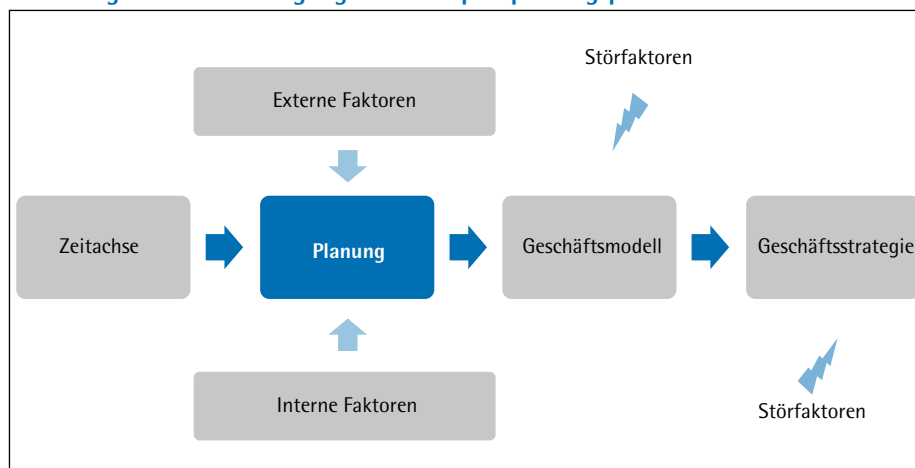
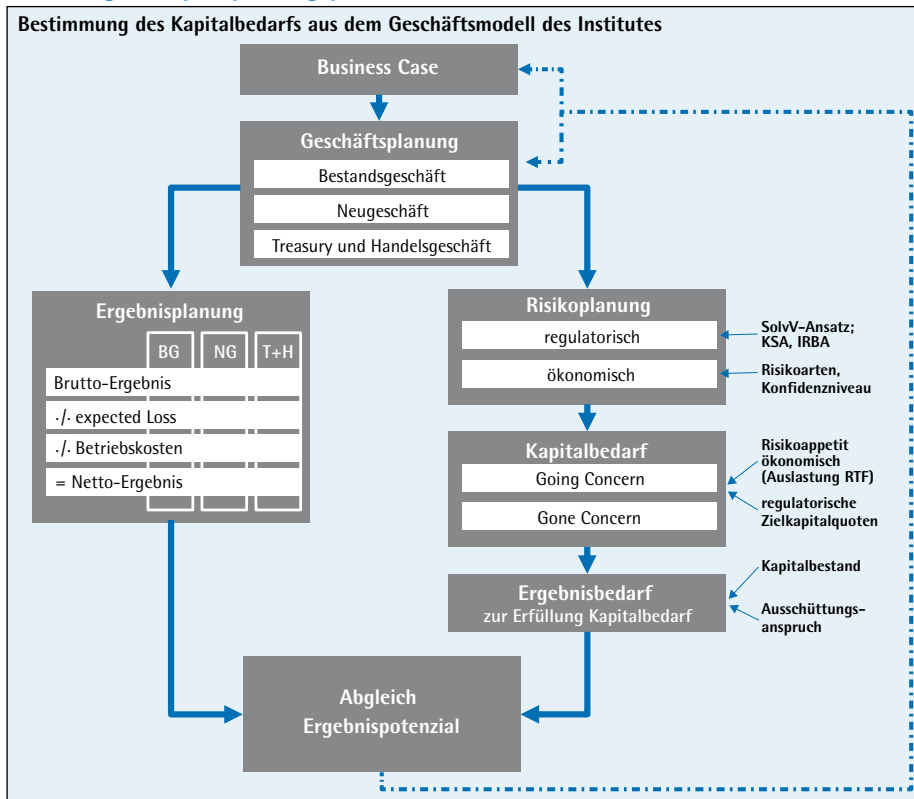


Abbildung 3: Kapitalplanungsprozess im Überblick



aus ökonomischen Risiken von 133 Prozent (100 Prozent zu 75 Prozent).

Für die Gone-Concern-Sicht wird in der Regel nur das ökonomische Risiko betrachtet, jedoch auf einem höheren Konfidenzniveau als in der Going-Concern-Sicht. Zur

Formulierung des Kapitalbedarfs wird entsprechend der Going-Concern-Betrachtung die formulierte Risikoneigung mit einbezogen.

Gerade im Rahmen des derzeit stattfindenden Basel-III-Phase-in ist ferner zu be-

rücksichtigen, dass nicht nur durch einen wachsenden Geschäftsumfang, sondern auch durch steigende Kapitalquoten zusätzliches Kapital benötigt wird. Die gleiche Wirkung wird auch durch steigende Konfidenzniveaus in der Risikomessung oder sinkende Zielauslastungen für das ökonomische Risiko der Risikotragfähigkeitsrechnung erzielt.

Der gesamte Kapitalbedarf ergibt sich aus einer Engpassbetrachtung der dargestellten Teilbedarfsrechnungen. Dabei sind nicht nur die absolute Höhe, sondern auch die Qualitäten des Kapitalbedarfs zu betrachten (hartes Kernkapital, sonstiges Kernkapital, Ergänzungskapital, Bewertungsreserven).

Das Beispiel in Abbildung 4 zeigt (stark vereinfacht) ein Institut, das in der Going-Concern-Sicht im Jahre 2014 einen gesamten Kapitalbedarf von 11,4 Euro hat. Dieser entsteht aus ökonomischen Risiken in Höhe von 5,0 Euro und regulatorischen Risiken in Höhe von 6,4 Euro. Im Jahre 2015 steigt der Gesamtkapitalbedarf um 1,4 Euro auf 12,8 Euro. Dieser Anstieg ist zum einen auf die geplante Ausweitung des Geschäftes zurückzuführen (RWA + 4 Euro und ökonomisches Risiko + 0,3 Euro), zum anderen aber auch auf den Anstieg der geforderten EK-Quote von 9 Prozent auf 10,5 Prozent.

Ergebnisbedarf zur Deckung des Kapitalbedarfs

Wie bereits ausgeführt, müssen die meisten Institute ihren Kapitalbedarf zu wesentlichen Teilen im Rahmen der Innenfinanzierung, das heißt durch Gewinnthesaurierung, decken. Eine Ausnahme bildet dabei das Ergänzungskapital beziehungsweise bestimmte hybride Kapitalinstrumente, die in begrenztem Umfang „echtes Eigenkapital“ substituieren können.

Im Hinblick auf den notwendigen zeitlichen Anfall der Gewinne ist sicherzustellen, dass zumindest für die regulatorische Berücksichtigung Ergebnisse erst mit Aufstellung beziehungsweise Feststellung des Jahresabschlusses wirksam werden. Das heißt, dass Ergebnisse mindestens im Jahr vor dem notwendigen Kapitalbedarf zu erwirtschaften sind. In einer ökonomischen Betrachtung können je nach gewählter Methode in der Risikotragfähigkeit auch unterjährige auflaufende Ergebnisse angerechnet werden.

Abbildung 4: Ableitung des Ergebnisbedarfs aus der Kapitalplanung im Going Concern

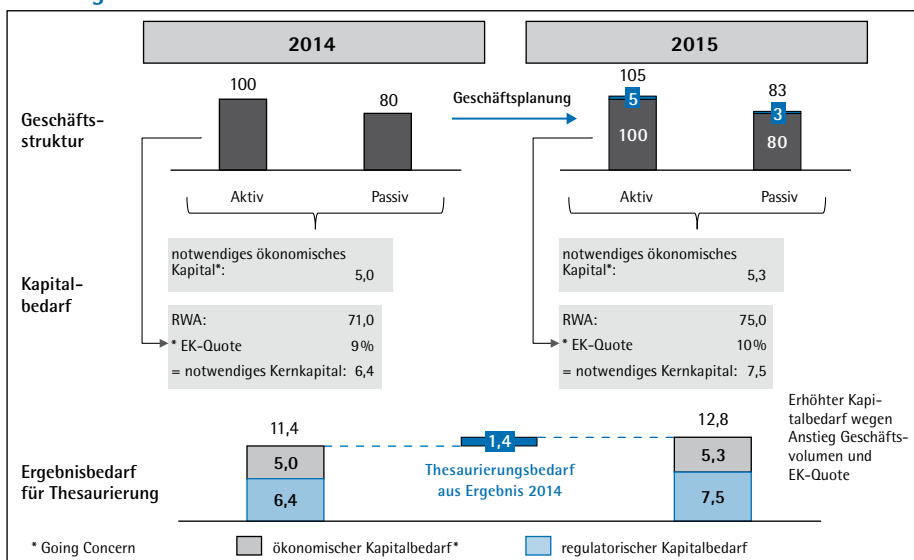
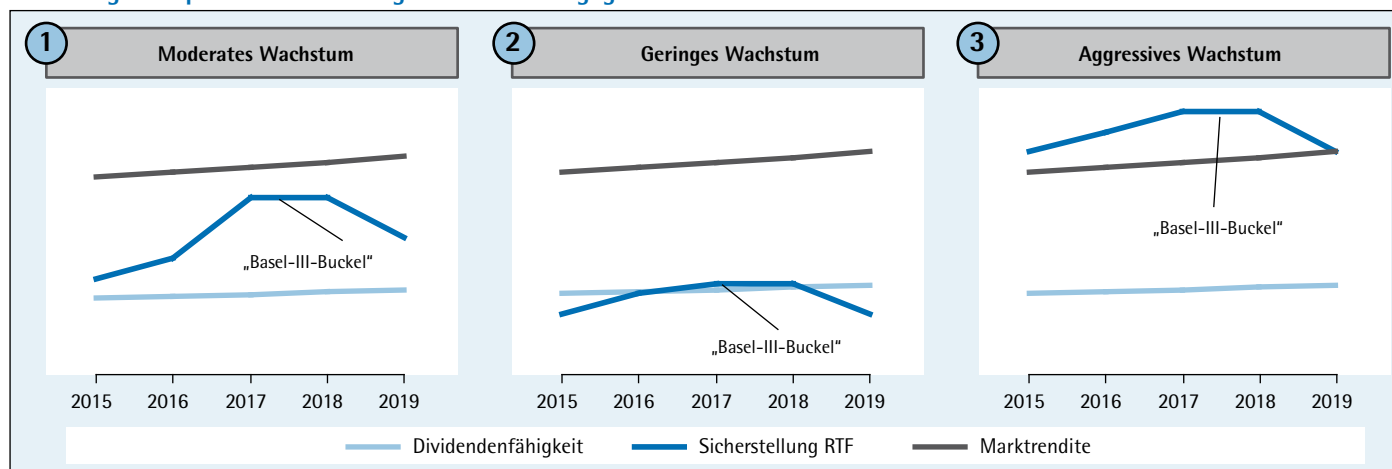


Abbildung 5: Kapitalbedarf und Abgleich mit Marktgegebenheiten



Im Beispiel (Abbildung 4) beträgt der Thesaurierungsbedarf 1,4 Euro, sofern unterstellt wird, dass die Kapitalgrenzen im Vorjahr erreicht waren und kein externes Kapital zugeführt wird. Für den gesamten Ergebnisbedarf sind noch die Ausschüttungsansprüche der Eigentümer und Ertragssteuern zu berücksichtigen.

Abstimmung von Kapitalbedarf und Ergebnisfähigkeit

Der notwendige Ergebnisbedarf zur Stärkung des Kapitals und für Ausschüttungen ist mit der Ergebnisplanung abzugleichen, die auf der gleichen Geschäftsplanung beruht wie die Risiko- und Kapitalplanung. Zu jedem zukünftigen Zeitpunkt müssen die kumulierten thesaurierbaren Ergebnisse mindestens dem kumulierten Ergebnisbedarf entsprechen; wie oben beschrieben kann hier zusätzlich eine externe Kapitalzufuhr berücksichtigt werden. Um eine valide Aussage zu treffen, ob das für die Geschäftsplanung notwendige zusätzliche Kapital gebildet werden kann, sind realistische beziehungsweise konservative Annahmen in der Ergebnisplanung zu treffen.

Der Abgleich des Ergebnispotenzials mit dem Ergebnisbedarf führt zu drei Fällen mit entsprechenden Konsequenzen (Übersicht).

Neben einem allein internen Abgleich von Ergebnisbedarf und -potenzial kann auch ein Abgleich mit am Markt beobachteten Eigenkapitalrenditen von Instituten mit vergleichbaren Geschäftsmodellen in Form eines Benchmarkings sinnvoll sein. Abbildung 5 stellt den notwendigen Ergebnisbedarf, das Ergebnispotenzial auf Basis einer Markttrendite und das notwendige Ergebnis zur Befriedigung der Ansprüche der Eigentümer in drei Situationen gegenüber.

– Fall 1 zeigt einen Ergebnisbedarf zur Sicherstellung der Going-Concern-Risikotragfähigkeit (RTF), der zwischen der Dividendenfähigkeit und einer Markttrendite (zum Beispiel einer Peer-Group) liegt. Das Wachstum kann als moderat beziehungsweise angemessen bezeichnet werden. Der starke Anstieg in den Jahren 2015 beziehungsweise 2018 ist auf die steigenden Kapitalquoten aus Basel III bis 2019 zu-

rückzuführen. Sollte das interne Ergebnispotenzial nicht ausreichen, müsste hier eine Erhöhung der Effizienz in Richtung Markttrendite angestrebt werden.

– Fall 2 zeigt die Situation eines geringen, in Teilen sogar negativen Wachstums. Es wird kein zusätzliches Kapital benötigt beziehungsweise sogar freigesetzt, sodass lediglich Gewinne für Ausschüttungen zu erwirtschaften sind. Hier ist zu prüfen, ob ein zu geringes Wachstum geplant ist und langfristig eine Überkapitalisierung droht.

– Fall 3 zeigt die Situation eines aggressiven Wachstums. Um den Kapitalbedarf zu decken und Dividenden zu zahlen, muss eine deutlich über dem Markt liegende Rendite erwirtschaftet werden. Dies ist nur dann realistisch, wenn das Institut über umfangreiche nachhaltige Wettbewerbsvorteile verfügt.

Strategische Implikationen

Damit schließt sich der Kreis zu den eingangs dargestellten Werttreibern eines Institutes. Umfangreiche Wettbewerbsvorteile wie in Fall 3 oder eine Erhöhung der Effizienz in Bezug auf den Kapitaleinsatz wie in Fall 1 sind nur möglich, wenn Werte aus den Treibern Kundenbindung und Organisation generiert werden. Einseitig auf den Kapitaleinsatz fokussierte Geschäftsmodelle erlauben nur eine begrenzte Ergebnis- und Wachstumsperspektive; eine nachhaltige Zukunftsperspektive ist damit zumindest fraglich.

Die Autoren vertreten in diesem Beitrag ihre persönliche Meinung.

Übersicht: Ergebnisabgleich und Konsequenzen

Ergebnisabgleich	Konsequenz
Ergebnispotenzial deutlich kleiner als Ergebnisbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion des Geschäftswachstums beziehungsweise Verlagerung in risikoärmere Geschäfte im Rahmen einer Replanung • Erhöhung der Rentabilität
Ergebnispotenzial und Ergebnisbedarf entsprechen einander	<ul style="list-style-type: none"> • Realistisches Geschäftswachstum • Genaue Beobachtung, ob alle Planprämissen tatsächlich eintreten
Ergebnispotenzial deutlich größer als Ergebnisbedarf	<ul style="list-style-type: none"> • Weiteres Wachstum aus Kapitalsicht möglich • Höhere Ausschüttungen möglich