Eigenkapitalsteuerung

Preise angemessen festlegen

Die Volksbank Rhein-Erft-Köln hat sich frühzeitig mit den Auswirkungen von „Basel IV“ auf die regulatorischen Eigenmittelanforderungen beschäftigt sowie geeignete Ansätze zur Gegensteuerung erarbeitet. Dabei war es wichtig, dass die zukünftigen regulatorischen Eigenmittelanforderungen idealerweise schon heute bei der Konditionsgestaltung und in den Kreditprozessen Berücksichtigung finden.

Thomas Frey und Steffen Hortmann

In VR Control können aktuell nur ökonomische Eigenkapitalkosten kalkuliert werden, die jedoch insbesondere bei Geschäften mit guter Bonität und hoher Besicherung nur eine geringe Steuerungsrelevanz haben. Die Volksbank Rhein-Erft-Köln stand somit vor der Herausforderung, eine Preisfindung auf Basis der regulatorischen Kapitalunterlegung vorzunehmen, da diese für die Bank bei Investitionen im Kunden- und Eigengeschäft gegenüber der Verwendung ökonomischer Risikokosten eine deutlich stärker limitierende Wirkung hat.

Zur Umsetzung wurde zum einen eine technische Unterstützung zur Kalkulation der regulatorischen Kapitalkosten beziehungsweise der hieraus resultierenden Margenansprüche benötigt. Zum anderen wurde ein Verfahren zur Ermittlung des Renditeanspruchs gebraucht, das die notwendige Kapitalbindung berücksichtigt, um verursachungsgerecht den geplanten Wachstumspfad im Kunden- und Eigengeschäft sicherzustellen.

Im Rahmen anstehender Investitionen und einer strategischen Ausrichtung des Portfolios steht die Bank – nicht zuletzt aufgrund des attraktiven Geschäftsgebiets – immer wieder vor der Herausforderung, zwischen unterschiedlichen Investitionsmöglichkeiten im Kunden- und Eigengeschäft differenzieren zu müssen. Hierbei sollen die zu erwartenden Renditen auf das jeweils gebundene regulatorische Kapital eine wesentliche Entscheidungsgrundlage darstellen. Unter Beachtung der Anforderungen des Geschäftszwecks einer regional fokussierten Genossenschaftsbank kann dann eine Auswahlentscheidung der möglichen Investitionsalternativen auf Basis der Eigenmittelrendite getroffen werden.

Für die Auswahl der Geschäfte ist hierzu ein Mindestrenditeanspruch auf das regulatorische Kapital zu definieren. Dieser dient als Maßstab für Geschäfte, die Eigenmittel binden, und ist als Entscheidungsgrundlage in den Kreditprozess einzubinden.

Der Eigenmittelrenditeanspruch ergibt sich aus dem Ergebnisanspruch der Bank, der wiederum aus dem Dividendenanspruch sowie der Thesaurierungsnotwendigkeit (struktureller Gewinnbedarf) hergeleitet wird. Der Thesaurierungsanspruch leitet sich im Wesentlichen aus dem Eigenmittelbedarf ab, der aus der Geschäftsentwicklung und dem geplanten Geschäftswachstum resultiert. Für eine stabile Kapitalsituation ist das Wachstum so anzusetzen, dass der notwendige Ergebnisanspruch über marktfähige Preise verdient werden kann.

Vorgehen bei der Einführung angemessener Preise

In diesem Fachbeitrag wird ein Projekt der Volksbank Rhein-Erft-

Thomas Frey ist Bereichsdirektor Gesamtbanksteuerung bei der Volksbank Rhein-Erft-Köln eG in Hürth.
E-Mail: thomas.frey@voba-rek.de

Steffen Hortmann ist Partner und Mitglied des Vorstands der CP Consultingpartner AG in Köln.
E-Mail: steffen.hortmann@cp-bap.de

Köln beschrieben, das sich mit der Einführung einer angemessenen Preissetzung beschäftigte. Alle Zahlenbeispiele in diesem Beitrag sind rein fiktiv und dienen nur der Illustration. Sie beschreiben nicht die reale Situation in der Volksbank Rhein-Erft-Köln.

Das Projekt gliederte sich in drei Phasen:

- In der ersten Phase erfolgte eine Sensibilisierung aller Projektteilnehmer für die Eigenmittelunterlegung in der Kombination aus Kundengruppen, Produkten und Art/Umfang der Besicherung sowohl auf Basis der CRR II als auch unter Einbeziehung des aktuellen Entwurfs der CRR III. Dazu wurde zunächst eine Schulungsveranstaltung durchgeführt. Anschließend wurden die Auswirkungen auf die Eigenmittelrentabilität anhand von Muster- und Echtgeschäften der Bank analysiert.
- Um den bankindividuellen Anspruch für die Eigenmittelrendite festzulegen, wurden in der zweiten Phase der notwendige Thesaurierungsanspruch für unterschiedliche Wachstumspfade und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Preissetzung im Aktiv-Neugeschäft analysiert. Eine wesentliche Bedingung für die Festlegung der Anforderungen an die Eigenmittelrendite war dabei die Marktgerechtigkeit der sich ergebenden Konditionen.
- Im dritten Schritt wurde die Umsetzung der Eigenmittelkosten in den Verfahren zur Preissetzung für das Standard- und Individualgeschäft der Bank festgelegt.

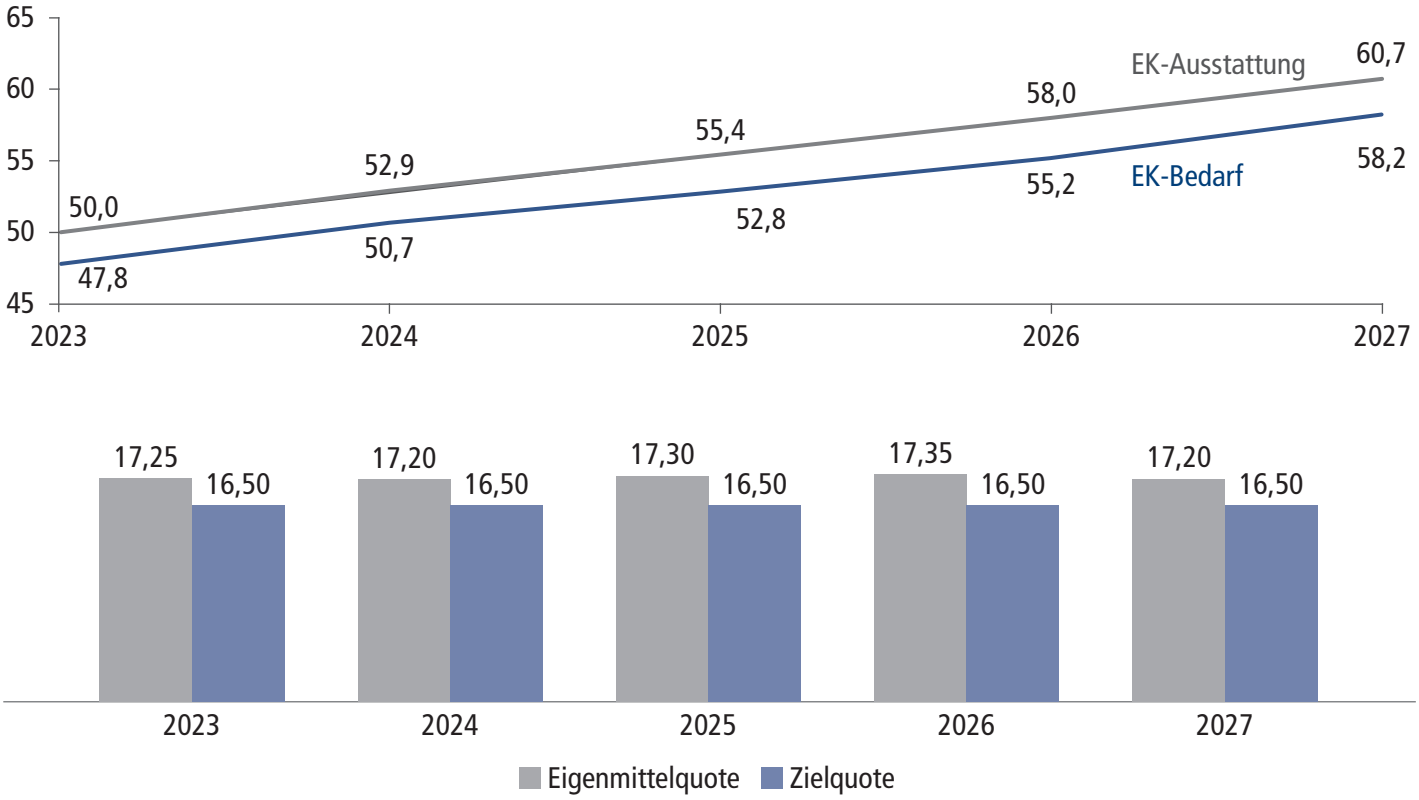
Sensibilität für Eigenkapitalkosten schaffen

Um ein umfassendes Verständnis und eine hohe Akzeptanz für die Berücksichtigung von Eigenmittelkosten in der Preissetzung im Aktivgeschäft und die Abhängigkeit zum Wachstumspfad der Bank zu schaffen, wurden im Projekt Funktionen aus Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank einbezogen. Neben dem Vorstand waren alle Marktbereiche, die Marktfolge Aktiv sowie die Gesamtbanksteuerung mit ihren Führungskräften involviert. Die Einbeziehung erfolgte insbesondere im Rahmen von Workshops zur Vorstellung und Diskussion der nun dargestellten Analysen.

Abb. 1: Eigenmittelrenditen einer Immobilienfinanzierung (nur illustrativ)

Kalkulation Eigenmittelrendite und Konditionenspielraum für Renditeanspruch				
Perspektive	Risikogewicht	EK-Unterlegung	EK-Rendite	Anpassungsbedarf Konditionen
ökonomisch		603 €	1.105,9%	- 60 bp
regulatorisch Basel III / CRR II	50,7%	24.961 €	6,9%	+10 bp
regulatorisch Basel IV / CRR III	43,2%	22.898 €	7,5%	+ 4 bp

Abb. 2: Eigenmittelausstattung und Eigenmittelbedarf im Szenario „moderates Wachstum" und bei einem Eigenmittel-Renditeanspruch von 8,0% (nur illustrativ)



Die Einflussfaktoren auf die Eigenmittelunterlegung von Kreditgeschäften sind vielfältig und werden sich nach aktuellem Stand mit Gültigkeit der CRR III ab 1. Januar 2025 in Teilen signifikant verändern. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es für die Eigenmittelunterlegung kein „Grandfathering" gibt, sondern die neuen Regeln für alle Bestandsgeschäfte mit Gültigkeit der CRR III unmittelbar Anwendung finden. Ein heute konditioniertes Geschäft mit einer Zinsbindung von beispielsweise zehn Jahren wird rund 80 Prozent seiner Laufzeit von den Anforderungen der CRR III betroffen sein, sodass die geänderten Regelungen für die Eigenmittelunterlegung und damit für die Preissetzung deutlich relevanter als die bestehenden Vorgaben sind.

Um das Verständnis für die Eigenmittelunterlegung zu schärfen, wurden die Eigenmittelunterlegung für Muster- und Echtgeschäfte aus unterschiedlichen Marktbereichen (Privatkunden, Firmenkunden, Immobilieninvestoren etc.) und darauf aufbauend die Eigenmittelkosten in VR Control CBS sowie einer ergänzenden Anwendung ermittelt. Neben der ökonomischen Kapitalunterlegung wurde die Eigenmittelunterlegung auf Basis der aktuellen CRR II und den zu erwartenden Regelungen der CRR III inklusive der sich ergebenden Renditen betrachtet und diskutiert. Hierbei wurden die in den Geschäften erreichten Eigenmittelrenditen jeweils dem aktuell gültigen Renditeanspruch der Bank gegenübergestellt.

Abbildung 1 zeigt die beispielhafte Kalkulation einer Immobilienfinanzierung (Volumen: 400.000 Euro, Zinsbindung: 15 Jahre, Nettomarge vor EK-Kosten: 60bp) für einen Privatkunden (Bonität 1b) und einer Besicherung durch eine Grundschuld (Marktwert: 450.000 Euro, Beleihungswert: 325.000 Euro). Für das Beispiel wird ein Eigenmittelanspruch auf wohnwirtschaftliche Darlehen von 18,5 Prozent und eine Zielrendite von 8,0 Prozent angenommen.

Die Berechnung verdeutlicht, dass sich aufgrund der guten Bonität und der hohen Besicherung ein sehr geringes ökonomisches Risiko und eine dementsprechend sehr hohe Eigenmittelrendite ergeben. Aus dieser Perspektive könnte vollständig auf die Nettomarge verzichtet werden.

Das Risiko aus der normativen Sicht ist dagegen deutlich stärker ausgeprägt. Bei einem durch-

schnittlichen Risikogewicht gemäß CRR II von 50,7 Prozent beträgt die Eigenmittelunterlegung im Mittel etwa 25.000 Euro. Damit ergibt sich eine Eigenmittelrendite von 6,9 Prozent. Um die Zielrendite von 8,0 Prozent in der Konditionsfindung zu erreichen, müsste die Kondition um 10 Basispunkte erhöht werden. Unter Berücksichtigung der aus der Anwendung der CRR III resultierenden regulatorischen Kapitalanforderungen würde eine Erhöhung der Kondition bei diesem Geschäft um 4 Basispunkte ausreichen.

Die folgenden maßgeblichen Einflussfaktoren auf die regulatorische Eigenmittelunterlegung wurden identifiziert:

- Art des Kunden: Privatkunde, Firmenkunde mit und ohne KMU-Privilegierung,
- Gesamtinanspruchnahme über oder unter 1 Million Euro bezüglich der Retail-Privilegierung,
- Art der Besicherung: blanko, anrechenbare wohnwirtschaftliche oder gewerbliche Immobilien, Bürgschaften und finanzielle Sicherheiten,
- Eigenschaft als spekulative Immobilienfinanzierung (gemäß CRR II) oder Erschließungskredit (gemäß CRR III) mit und ohne risikomindernde Faktoren.

Ermittlung einer angemessenen Eigenkapitalrendite

Im nächsten Projektschritt wurde festgelegt, welche Eigenmittelrendite für das Neugeschäft notwendig ist, um in ausreichendem Maße Gewinne zu thesaurieren, das geplante Wachstum mit adäquaten Eigenmitteln zu unterlegen und die Ziel-Gesamtkapitalquote nachhaltig sicherzustellen. Strenge Nebenbedingung bei dieser Betrachtung: Die aus dem Eigenmittelrenditeanspruch abgeleiteten Konditionen sollten in den relevanten Märkten der Bank durchsetzbar sein. Mit zunehmenden Wachstumsraten im Kundenkreditgeschäft wird folglich eine höhere Gewinnthesaurierung benötigt, die wiederum höhere Renditeansprüche im Neugeschäft zur Folge hat. Unter sonst unveränderten Bedingungen wird somit das Wachstum durch die preislichen Möglichkeiten im Markt begrenzt.

Im Rahmen des Projekts wurde zu Beginn der Zielanspruch für die Gesamtkapitalquote definiert. Dabei müssen neben den CRR-Mindestanforderungen der bankindividuelle SREP-Zuschlag, die Pufferanforderungen sowie die bankindividuelle Eigenmittelzielkennziffer berücksichtigt werden. Für heute noch nicht relevante oder nicht bekannte Anforderungen bietet es sich an, bei der bankeigenen Mindestkapitalquote zusätzlich noch einen Managementpuffer zu berücksichtigen.

Im Rahmen einer Simulation (siehe Abbildung 2) wurden alternative Kombinationen aus Wachstum und Eigenmittelren-

Abb. 3: Analyse der Durchsetzbarkeit von Eigenmittelansprüchen in der Preissetzung bei alternativen Szenarien (nur illustrativ)

Produkt	Risikogewicht (CRR III / Basel IV)	Ist – DB III-Marge	DB III-Margenanspruch moderates Wachstum	DB III-Margenanspruch starkes Wachstum
Eigenmittelrendite-Anspruch (Neugeschäft)			**8%**	**10%**
Baufinanzierung Wohnimmobilie an PK (Marktwert Grundschuld 90% des Kreditvolumens)	45%	0,65%	0,60%	0,75%
Baufinanzierung Gewerbeimmobilie an FK (Marktwert Grundschuld 90% des Kreditvolumens)	70%	1,00%	0,90%	1,20%
Bauträgergeschäft (kein High Risk) (Marktwert Grundschuld 90% des Kreditvolumens)	65%	1,15%	0,85%	1,10%
Bauträgergeschäft (kein High Risk)	150%	2,25%	2,00%	2,50%
Firmenkundengeschäft (kein KMU/ ohne anrechenbare Sicherheiten)	100%	1,25%	1,30%	1,65%
Firmenkundengeschäft (KMU/ ohne anrechenbare Sicherheiten)	76%	1,25%	1,00%	1,25%

Es existieren markante Unterschiede zwischen der ökonomischen und der regulatorischen Kapitalunterlegung

dite für das Neugeschäft analysiert. Kriterien für die Analyse waren, dass zum einen die Zielkapitalquote nachhaltig erreicht wird und zum anderen die sich ergebenden Preise im Markt auch durchsetzbar sind.

Die dargestellte Kapitalsimulation aus einem moderaten Wachstum und einem angenommenen Anspruch auf die Eigenmittelrendite von 8,0 Prozent im Neugeschäft zeigt, dass die Bank in diesem Fall gut ausgesteuert ist. Die Eigenmittelquote bewegt sich über den Zeitraum von fünf Jahren in einem engen Korridor und liegt nachhaltig über der Zielkapitalquote. Weitere Analysen haben gezeigt, dass bei einem stärkeren Wachstum eine stabile Kapitalsituation nur mit einem höheren Anspruch an die Eigenmittelrendite erreichbar ist.

Die Durchsetzbarkeit der aus dem Eigenmittelrenditeanspruch resultierenden Preisen wurde im Anschluss mit den Marktverantwortlichen für die wesentlichen Produkte der Bank analysiert (siehe Abbildung 3).

Die Frage der Durchsetzbarkeit von Eigenmittelrenditen in Preisen im Kundengeschäft wurde anhand von Netto- oder DB-III-Margen vor Eigenkapitalkosten diskutiert. Ein wesentliches Kriterium für diese Analyse ist die aktuell durchsetzbare DB-III-Marge. Die Beispielrechnung für das Produkt „Baufinanzierung Wohnimmobilie an Privatkunden" ergibt ein Risikogewicht von 45 Prozent (nach der CRR III) und eine aktuelle Nettomarge vor Eigenkapitalkosten von 0,65 Prozent. Bei moderatem Wachstum und einem notwendigen Eigenmittelrenditeanspruch von 8 Prozent ergibt sich eine notwendige Nettomarge von 0,60 Prozent; bei starkem Wachstum und einem Anspruch von 10 Prozent erhöht sich die notwendige Nettomarge auf 0,75 Prozent. Sowohl bei diesem als auch bei den weiteren Produkten zeigt sich, dass die notwendige Rendite bei moderatem Wachstum am Markt durchsetzbar ist, die Rendite bei starkem Wachstum dagegen nicht.

Diese Analyse verdeutlicht, ob oder inwieweit die Wachstumsplanung der Bank konsistent zu dem hieraus resultierenden Eigenmittelrenditeanspruch und des-

sen Durchsetzbarkeit im Neugeschäft ist.

Umsetzung in der Preissetzung von Aktivprodukten

Im letzten Schritt wurde analysiert, wie der definierte Anspruch an die Eigenmittelrendite in der Preissetzung des Kreditgeschäfts der Volksbank Rhein-Erft-Köln durchgesetzt werden kann. In der Bank werden derzeit neben einem Standardkonditionentableau für Konsumfinanzierungen, baufismart für private Baufinanzierungen und für weitere Kreditgeschäfte die Vorkalkulation mit VR Control CBS eingesetzt.

In die Konditionen bei privaten Konsumfinanzierungen im Standardkonditionentableau ergeben sich die Ansprüche an die Eigenmittelrendite aus der Voraussetzung, dass es sich bei den Kreditnehmern ausschließlich um Privatkunden mit Retail-Privilegierung handelt und die Darlehen ohne anrechenbare Sicherheiten gewährt werden. Für die Kalkulationen der privaten Baufinanzierungen in baufismart werden standardisierte Eigenmittelkostensätze in Abhängigkeit des Beleihungsauslaufs gemeinsam mit der Risikoprämie berechnet und vorgegeben. Für die in VR Control CBS kalkulierten Geschäfte erfolgt die Berechnung der regulatorischen Eigenmittelkosten und -rendite ergänzend in einem separaten Tool.

Bei den Produkten, in denen Sonderkonditionen zulässig sind, erfolgt die Gewährung über eine Reduzierung des Anspruchs auf die Eigenmittelrendite.

Neben dem Kundenkreditgeschäft bindet auch das Eigengeschäft in Form von Wertpapieren, Fonds, eigenem Immobilienbesitz sowie Beteiligungen die Eigenmittel der Bank. Gerade in einem attraktiven Geschäftsgebiet konkurrieren das Eigengeschäft und das Kundengeschäft um die knappe Ressource Eigenmittel. Auch das Eigengeschäft muss daher in gleichem Maße einen Beitrag zur Bildung von Eigenkapital durch Thesaurierung leisten wie das Kundengeschäft. Daher ist es sinnvoll, die bereits dargestellten Überlegungen aus dem Kundengeschäft auf den Investitionsprozess im Eigengeschäft zu übertragen.

Adäquater Wachstumspfad wird definierbar

Die Arbeit und die Ergebnisse des Projekts machen transparent, dass markante Unterschiede zwischen der ökonomischen und der regulatorischen Kapitalunterlegung existieren. Ferner wurde auch deutlich, dass die regulatorische Eigenmittelunterlegung stark zwischen unterschiedlichen Kundentypen sowie Art und Umfang der Besicherung schwankt. Ebenfalls konnten zum Teil deutliche Unterschiede in der Eigenmittelunterlegung nach dem Regelwerk der CRR II und den Vorgaben der zukünftigen CRR III festgestellt werden.

Auf Basis der Analysen aus dem Projekt kann die Volksbank Rhein-Erft-Köln einen adäquaten Wachstumspfad definieren, der durch marktgängige Preise im Neugeschäft idealerweise finanziert werden kann. BI

Die Einflussfaktoren auf die Eigenmittelunterlegung von Kreditgeschäften werden sich mit Gültigkeit der CRR III signifikant verändern