

Splechtna (Hrsg.)

Kompendium Bankwissen

2. Auflage

Zitiervorschlag:
Splechna (Hrsg.), Kompendium Bankwissen, 2. Auflage 2019.

ISBN: 978-3-95725-148-0
© 2019 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG



Splechtna (Hrsg.)

Kompendium Bankwissen

2. Auflage

MMag. Johannes Duy, MBA

Geschäftsführer, Rechtsanwalt
Duy Rechtsanwalt GmbH
Wien

Mag. Thomas Forcher, M. A.

Berater
S2P BANKEXPERTISE GMBH
Innsbruck

Mag. Ulrich Meusburger

Leiter Finanzierungsmanagement Service
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Aktiengesellschaft
Linz

Mag. Bettina Rantner

Risikocontrolling
Hypo Tirol Bank AG
Innsbruck

Mag. Evelyn Schmidt

Österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA)

Mag. Andreas Senjak

Bereichsleiter Risikomanagement
Wüstenrot Bausparkasse AG
Salzburg





Mag. Christian Sollinger CIIA

Bereichsleiter Treasury, Controlling und Bilanzstrukturmanagement
Wüstenrot Gruppe/CEO Wüstenrot Slowakei

Mag. Dr. Christof Splechna (Hrsg.)

Geschäftsführer
S2P BANKEXPERTISE GMBH
Innsbruck

Mag. Phillip Stempkowski

Rechtsanwaltsanwärter
Duy Rechtsanwalt GmbH
Wien

Mag. Gernot Süßenbacher

Erste Group Bank AG & Erste Bank der österreichischen
Sparkassen AG Group Product & Business Management
Corporates & Markets



Inhalt

A. Vorwort zur 2. Auflage	19
B. Bankbetriebslehre	20
I. Banken in der Volkswirtschaft	20
1. Die Transformationsfunktionen von Banken	22
a) Losgrößentransformation	22
b) Fristentransformation	22
c) Risikotransformation	22
2. Banken als Informationsexperten	23
3. Der Bankenmarkt in Österreich	25
a) Struktur des Bankenmarktes	25
b) Volkswirtschaftliches Umfeld	27
II. Elemente der Banksteuerung	27
1. Grundsätze der Bankorganisation	27
2. Grundlagen der Gesamtbanksteuerung	28
3. Vertriebssteuerung	30
4. Marktrisikosteuerung	30
5. Adressrisikosteuerung	31
6. Liquiditätsrisikosteuerung	31
7. Produktivitätssteuerung	32
8. Risikomanagement & Risikobericht	32
9. Grundlagen des Asset Liability Managements	34
a) Definition	34
b) Dimensionen und Elemente des ALM	35
c) Modelle des ALM	37
d) Organisatorische Einbettung	39

C. Bankprodukte

40

I.	Zahlungsverkehr	40
1.	Zahlungsverkehrssysteme	40
a)	Großbetragssysteme	40
b)	Clearingsystem	40
c)	Correspondent Banking	40
2.	Rechtlicher Rahmen	41
a)	Single European Payments Area (SEPA)	41
b)	Payment Services Directive und Zahlungsdienstegesetz	41
c)	Sanktionen, Geldwäscherei & Terrorismusfinanzierung	41
3.	Zahlungsverkehr – Produkte für Privatkunden	41
a)	Girokonto	41
b)	Kartenzahlung	42
4.	Zahlungsverkehr – Produkte für Unternehmen	42
a)	Girokonto	42
b)	Serviceleistungen	43
II.	Kreditgeschäft	43
1.	Verbraucherkredite	43
2.	Unternehmensfinanzierung	45
a)	Finanzierungsprodukte für Unternehmen	45
b)	Trade Finance Produkte	48
c)	Alternative Finanzierungsarten	51
III.	Veranlagungsgeschäft	53
1.	Einlagen	53
a)	Rechtliche Rahmenbedingungen	54
b)	Produkte	54
2.	Wertpapiere	55
a)	Anleihen	55
b)	Aktien	57
c)	Investmentfonds	58

D. Regulatorischer Rahmen 60

I.	Europäischer Gesetzgebungsmechanismus	60
1.	Stufenbau der europäischen Rechtsordnung – Primärrecht	60
2.	Europäische Rechtsakte – Sekundärrecht	60
a)	Europäische Verordnung	60
b)	Richtlinie	61
c)	Delegierte Rechtsakte und Durchführungsrechtsakte	61
3.	Relevante Rechtsquellen und ihr Verhältnis zueinander	61
4.	Rechtsakte der Europäischen Bankenaufsicht (EBA)	62
a)	Verbindliche technische Standards (Binding Technical Standards)	62
b)	Leitlinien und Empfehlungen (Guidelines and Recommendations)	63
c)	Opinions	64
II.	Aufsichtsbehörden	64
1.	Europäisches Finanzaufsichtssystem	65
a)	Europäische Bankenaufsichtsbehörde (European Banking Authority, EBA)	65
b)	Europäischer Ausschuss für Systemrisiken – (European Systemic Risk Board – ESRB)	66
c)	Finanzmarktaufsicht – FMA	66
d)	Österreichische Nationalbank – OeNB	67
e)	Europäische Zentralbank – EZB	69
2.	Bankenunion im Euroraum	70
3.	Aufsichts- und Überprüfungsprozess (SREP)	72
III.	Supranationale Grundlagen – Basel I–IV	79
IV.	Rechtliche Grundlagen auf europäischer Ebene	81
1.	Capital Requirements Directive IV	81
a)	Zugang zum Bankgeschäft	81
b)	Qualifizierte Beteiligungen	82
c)	Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit	82
d)	Aufsicht (Säule II)	83
e)	Internes Kapitaladäquanzverfahren (ICAAP)	84
f)	Unternehmensführung und Vergütung	84
g)	Aufsichtsrechtlicher Überprüfungsprozess	84

h) Konsolidierte Betrachtung	85
i) Kapitalpuffer und Kapitalerhaltungsmaßnahmen	85
2. Capital Requirements Regulation (CRR)	86
3. Markets in Financial Instruments Directive – MiFID II und MIFIR	86
a) MiFID II & Wertpapieraufsichtsgesetz (WAG)	87
b) Wertpapieraufsichtsgesetz 2018	88
4. Regelungen im Rahmen der Bankenunion	94
V. Rechtliche Grundlagen auf nationaler Ebene	94
1. Bankwesengesetz (BWG)	94
a) Allgemeine Bestimmungen	94
b) Zugang zum Bankgeschäft (Konzession & Grundfreiheiten)	96
c) Eigentümerbestimmungen und Bewilligungen	100
d) Ordnungsnormen	101
e) Spareinlagen	102
f) Verbraucherbestimmungen	102
g) Bankgeheimnis	103
h) Sorgfaltspflichten	104
j) Interne Revision, Rechnungslegung, Bankprüfer	105
k) Aufsicht	109
2. Verbraucherkreditbestimmungen	110
a) Anwendungsbereich und die Unterscheidung	111
b) VKrG	111
c) HIKrG	114
3. Geldwäscherei & Terrorismusfinanzierung – Finanzmarkt Geldwäschegesetz	117
a) Geldwäscherei	118
b) Terrorismusfinanzierung	118
c) Risiken für Kreditinstitute und deren Mitarbeiter	118
d) Finanzmarkt-Geldwäschegesetz	119
e) Risikobasierter Ansatz	119
f) Sorgfaltspflichten gegenüber Kunden	120
g) Meldepflichten	121
h) Anforderungen an die interne Organisation	121
i) Sonstige Bestimmungen	122
j) Register der wirtschaftlichen Eigentümer	122

E. Eigenmittel

123

I.	Allgemeines	123
II.	Basel III und IV Neuerungen	124
III.	Eigenmitteldefinitionen & Quoten	124
	1. Hartes Kernkapital (Common Equity Tier 1, CET 1)	125
	2. Zusätzliches Kernkapital (Additional Tier 1, AT 1)	127
	3. Ergänzungskapital (Tier 2 Capital, T2)	128
	4. Minority Interest	128
	5. Abzugsposten vom Eigenkapital	129
IV.	Eigenmittelanforderungen	130
	1. Kreditrisiko	131
	a) Kreditrisiko Standardansatz (KSA)	131
	b) Kreditrisikominderung im KSA	137
	c) Auf internen Ratings basierter Ansatz (IRB Ansatz)	138
	2. Verbriefung	143
	3. Gegenparteiausfallrisiko (Kontrahentenrisiko)	145
	a) Eigenmittelanforderungen für das Gegenparteiausfallrisiko (CCR)	146
	b) Eigenmittelanforderungen für das Risiko aus Anpassungen der Kreditbewertung (CVA)	146
	4. Marktrisiko	146
	a) Exkurs: Neuerungen durch Basel IV	146
	b) Rechtslage vor Basel IV Umsetzung – Überblick	149
	5. Operationelle Risiken	151
	a) Basisindikatoransatz	152
	b) Standardansatz	153
	c) Fortgeschrittene Messansätze	153
V.	Kapitalpuffer	155
	1. Die Kapitalpuffer im Einzelnen	155
	a) Kapitalerhaltungspuffer (KEP)	155
	b) Antizyklischer Kapitalpuffer (AKP)	156

c) Kapitalpuffer für national bzw. international systemrelevante Banken	156
d) Systemrisikopuffer (Systemischer Kapitalpuffer, SKP)	157
2. Kombinierte Kapitalpufferanforderungen	157
a) Ausschüttungsbeschränkungen	158
b) Kapitalerhaltungsplan	158
VI. Internes Kapitaladäquanzverfahren (ICAAP)	158
1. Allgemeines	159
2. Grundsätze und Anforderungen an ICAAP	159
a) Kapitaladäquanz	160
b) Alle wesentlichen Risiken	160
c) Steuerungselement – Verantwortung der Geschäftsleiter	160
d) ICAAP als Prozess	160
e) Proportionalität	160
f) Aufsichtsrechtliche Überprüfung	160
3. Anwendungsebene in Kreditinstitutsgruppen	160
4. Verfahren zur ICAAP Umsetzung auf konsolidierter Ebene	161
5. ICAAP als Risikomanagementprozess	161
6. Risikostrategie	163
a) Risikopolitische Grundsätze	163
b) Risikoappetit	163
c) Risikostruktur (Ziel/Ist)	164
d) Risikomanagement (Ziel/Ist)	164
7. Erfasste Risiken	165
a) Identifikation/Wesentlichkeitsbeurteilung	165
b) Risikoarten	165
c) Messverfahren	167
8. Risikoaggregation/Risikotragfähigkeit	167
a) Sichtweisen	168
b) Aggregation des Risikopotenzials	169
c) Interne Eigenmittel	169
d) Vergleich von Risiko und Deckungsmassen/Risikotragfähigkeit	170
9. Stresstests	172
10. Vorsteuerung/Limitwesen	173

11. Risikoüberwachung/Nachsteuerung	175
a) Limitüberwachungs- und Eskalationsprozesse	175
b) Risikoberichterstattung	175
12. Leitfaden der EZB für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (ICAAP)	176
a) Grundsatz 1 – Verantwortlichkeit des Leitungsorgans	176
b) Grundsatz 2 – ICAAP als integraler Bestandteil des Gesamtsteuerungsrahmens	176
c) Grundsatz 3 – Ökonomische und normative Perspektive	177
d) Grundsatz 4 – Umfassende Risikobetrachtung	178
e) Grundsatz 5 – Das interne Kapital ist von hoher Qualität und eindeutig definiert	178
f) Grundsatz 6 – Risikoquantifizierungsmethoden sind angemessen, konsistent und werden unabhängig validiert	178
g) Grundsatz 7 – Stresstests	178
VII. Verschuldung (Leverage Ratio)	179
1. Berechnung der Leverage Ratio	179
2. Kapitalgröße	180
3. Risikopositionen	180
a) Bilanzielle Aktiva	180
b) Außerbilanzielle Positionen	180
c) Derivate/Kreditderivate	180
d) Wertpapierfinanzierungsgeschäfte	181
e) Ausblick CRR II	181
VIII. Offenlegung nach Kapitaladäquanzverordnung (CRR)	181
IX. Großkreditgrenzen und Meldepflichten	183
1. Gruppen verbundener Kunden	183
2. Feststellung der wirtschaftlichen Abhängigkeit	183
3. Risikopositionswerte	184
a) Bankbuch	184
b) Handelsbuch	184
c) Ausnahmen und Erleichterungen	184
4. Anrechenbare Eigenmittel	185
5. Großkreditobergrenze	186

6. Überschreitung von Großkreditobergrenzen	186
a) Bankbuch	186
b) Handelsbuch	186
7. Meldepflichten	186

F. Liquidität 188

I. Einleitung	188
II. Rechtsquellenübersicht	190
III. Säulenarchitektur des Liquiditätsrisikomanagements	190
IV. ILAAP und aufsichtsrechtliche Überprüfung (Säule 2)	190
1. Aufsichtsrechtliche Anforderungen an ILAAP	191
2. Liquiditätsrisikomanagement – Kreditinstitute Risiko- management Verordnung	193
a) Liquiditätsablaufbilanz und Gap Analyse	194
b) Liquiditätspuffer	194
c) Szenarioanalyse und Stresstesting	195
d) Limitierung und Reporting	195
e) Liquiditätskosten	197
f) Intraday Liquiditätsmanagement	199
g) Liquiditätsnotfallplanung	200
h) Liquiditätsrisikostategie	200
V. Quantitative Mindestanforderungen (Säule 1)	201
1. Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio)	202
a) Berechnung der Liquiditätsdeckungsquote (LCR)	202
b) Input Parameter der Formel	203
c) Rekalibrierung der Liquiditätsdeckungsquote	204
2. Stabile Refinanzierung (Net Stable Funding Ratio, NSFR)	206
a) Definition und Berechnung der stabilen Refinanzierung (NSFR)	206
b) Umsetzung und Kalibrierung	206
3. Ergänzende Instrumente zur Liquiditätsmessung	207
a) Vertragliche Laufzeitinkongruenz („Maturity Ladder“)	208
b) Refinanzierungskonzentration	208

G. Abwicklung, Mindeststandards, Compliance & Corporate Governance

209

I.	Bankenabwicklung	209
1.	Grundlegende Zielsetzungen und Maßnahmen	209
2.	Bundesgesetz über die Sanierung und Abwicklung von Banken (BaSAG)	209
a)	Vorbereitung und Prävention – Sanierungsplan, Abwicklungsplan und Frühintervention	209
b)	Abwicklung	214
3.	Abwicklung nach dem einheitlichen Abwicklungsmechanismus (SRM)	216
a)	Verhältnis der Rechtsquellen zueinander	216
b)	Single Resolution Board	217
c)	Single Resolution Fund	217
4.	Geschäftsaufsicht & Insolvenzbestimmungen des BWG	218
5.	Institutssicherungssysteme (IPS)	218
6.	Einlagensicherung und Anlegerentschädigung	219
a)	Organisation der Einlagensicherungssysteme	219
b)	Finanzierung des Einlagensicherungsfonds	220
c)	Anlegerentschädigung	222
II.	Mindeststandards der Finanzmarktaufsicht	222
III.	Mindeststandards für das Kreditgeschäft und andere Geschäfte mit Adressenausfallrisiken	223
1.	Geltungsbereich und Begriffsdefinitionen	223
2.	Strategische Rahmenbedingungen	224
a)	Risikostrategie	224
b)	Neuartige Geschäfte	225
3.	Organisation	225
a)	Interne Richtlinien	225
b)	Aufbauorganisation	226
c)	Mitarbeiter, technische Ausstattung und Dokumentation	227
4.	Vergabe und Bearbeitung von Kreditgeschäften	227
a)	Allgemeines	227
b)	Kreditvergabe	228

c)	Risikoanalyse	228
d)	Kreditweiterbearbeitung	229
e)	Auszahlungskontrolle	229
f)	Intensivbetreuung	229
g)	Problemkreditbearbeitung	230
h)	Risikovorsorge	230
5.	Risikomanagement und Risikocontrolling	230
a)	Frühwarnverfahren	230
b)	Risikosteuerung und -begrenzung	231
c)	Berichtswesen	231
d)	Behandlung organisatorischer Mängel	232
IV.	Risikomanagement und Vergabe von Fremdwährungs- krediten und Krediten mit Tilgungsträgern	232
1.	Problematik	232
2.	Begriffsdefinitionen	233
3.	Risikomanagement	233
a)	Fremdwährungskredite	233
b)	Kredite mit Tilgungsträgern	234
c)	Risikoaufschläge und interne Kapitalallokation	235
4.	Risikovorsorge	235
5.	Beziehung zum Kreditnehmer	235
a)	Neuvergabe an Verbraucher	235
b)	Reduktion des Gesamtvolumens von Fremdwährungs- und Tilgungsträgerkrediten	236
c)	Eurokredite mit Tilgungsträger und endfällige Kredite	237
6.	Markttransparenz	237
V.	Mindeststandards für die Interne Revision	237
1.	Verantwortlichkeit der Geschäftsleiter	237
2.	Organisationsrichtlinien	237
3.	Prinzip der permanenten Tätigkeit	238
4.	Prinzip der Unabhängigkeit	238
5.	Quantitative und qualitative Ausgestaltung	238

6. Aufgaben der internen Revision	239
7. Prüfungsdurchführung	239
8. Konzernrevision	240
VI. Mindeststandards für die Information von Bausparern und die Werbung der Bausparkassen	240
1. Kundeninformationen vor Vertragsschluss	241
a) Tarifangebote	241
b) Effektivverzinsung	241
c) Repräsentative Beispiele	241
d) Gebühren & vorzeitige Kündigung	242
2. Bestehende Bausparverträge	242
VII. Vergütungspolitik und Praktiken	242
1. Vergütungspolitik gemäß BWG	242
2. FMA-Rundschreiben zu Vergütungspolitik und Praktiken	243
a) Konkretisierung des Anwendungsbereichs und Definition von Mitarbeiterkategorien	243
b) Erläuterungen zur Anwendung des Proportionalitätsgrundsatzes	244
c) Bezahlung mit Instrumenten	244
d) Zurückstellung von Vergütungen	244
e) Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und dem Erfolg des Unternehmens	245
VIII. Zinsrisikomanagement	245
1. Definitionen	245
2. Veröffentlichung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS 368)	246
a) Prinzipien zum Zinsrisiko im Bankbuch	246
b) Standardansatz	247
3. EBA Richtlinien zum Zinsrisiko im Bankbuch	247
a) Allgemeines und Kapitalanforderungen	248
b) Governance	248
c) Messung des Zinsrisikos	249
d) Bewertung im Rahmen des SREP	249
4. Instrumente zur Quantifizierung des Zinsrisikos	250

IX. Fit & Proper Rundschreiben	251
1. Geschäftsleiter und Aufsichtsräte	252
a) Persönliche Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Unvoreingenommenheit	252
b) Fachliche Eignung und erforderliche Erfahrung	253
c) Beurteilung der fachlichen Eignung	256
d) Zeitliche Verfügbarkeit	256
2. Mitarbeiter in Schlüsselpositionen	256
3. Leiter der internen Kontrollfunktionen	257
4. Governance und Offenlegung	257
X. Corporate Governance	257
1. Allgemeines	257
2. Leitlinien zur internen Governance	258
a) Das Leitungsorgan	258
b) Ausschüsse des Leitungsorgan in seiner Aufsichtsfunktion	260
c) Rahmenwerk für die Governance	260
d) Anforderungen an Mitglieder des Leitungsorgans	261
e) Risikokultur und Wohlverhaltensregeln	261
f) Risikomanagement-Rahmenwerk	263
g) Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs	265
h) Transparenz	265
XI. Compliance	266
1. Definition Compliance	266
2. Ziel und Zweck	267
3. Compliancefunktion im Unternehmen	267
a) Compliance Officer	268
b) Aufgabenbereiche	268
4. Interessenkonflikte	269
5. Marktmissbrauchsrichtlinie (MAD II) und Marktmissbrauchsverordnung (MAR)	269
a) Einleitung und Begriffserläuterung	269
b) Ziele von MAD II und MAR	269
c) Auszug der wichtigsten Neuerungen durch MAD II und MAR	270

XII. Notleidende Kredite – Initiativen auf europäischer Ebene	273
1. Ausgangslage	273
2. Bedeutung von NPL für den Bankensektor sowie die Gesamtwirtschaft	273
a) Ursachen für das Entstehen von NPL	273
b) Überblick über die Entwicklung der NPL Quoten in Europa	274
c) NPL/NPE – Ein Definitionsversuch	275
3. Maßnahmen zum NPL Management und NPL Reduktion	279
a) Stocktake der Europäischen Zentralbank	279
b) Leitfaden zum Management von notleidenden Krediten in Banken	280
c) Wertberichtigungs-/Abschreibungskalender (Provisioning Calender)	281
d) Europäischer Aktionsplan	283
4. Leitlinie zur Kreditwürdigkeitsprüfung und -monitoring	286

H. Verzeichnisse **287**

I. Abkürzungsverzeichnis	287
II. Quellen- und Literaturverzeichnis	290
1. Weiterführende Literatur	290
2. Leitfäden & Publikationen der Aufsichtsbehörden	291
III. Weiterführende Links	293



Kompodium Bankwissen

A. Vorwort zur 2. Auflage

Dieses Buch dient als Kompodium des Bankwissens und soll grundlegendes Verständnis über die Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts vermitteln.

Die Themenauswahl konzentriert sich auf jene Inhalte, deren Kenntnis unter dem Titel „Fit & Proper“ als Basiswissen für Organe und Schlüsselkräfte erwartet werden und die die wesentlichen, insbesondere rechtlichen, Grundlagen des Bankbetriebs darstellen.

Die Themen sind in folgende Abschnitte gegliedert:

- Bankbetriebslehre
- Bankprodukte
- Regulatorischer Rahmen
- Eigenmittel
- Liquidität
- Abwicklung, Mindeststandards und Compliance

Für die zweite Auflage wurden die regulatorischen Neuerungen in allen Kapiteln eingearbeitet. Wo Neuerungen noch nicht in Kraft bzw. noch

nicht final umgesetzt sind – wie etwa für den Basel IV Themenkomplex – wurden die absehbaren Entwicklungen als Exkurs ergänzt, so dass sowohl die aktuell gültige Rechtslage als auch die zu erwartenden Änderungen dargestellt sind.

Zudem wurde in der zweiten Auflage das Thema Non Performing Loans umfassend berücksichtigt, da dies seitens des Regulators und der Aufsichtsbehörden als wesentlicher Indikator für die Stabilität der Branche gewertet wird.

Das Autorenteam hat versucht, die vielfältige und komplexe Materie so zu strukturieren und die Inhalte so zu formulieren, dass diese verständlich werden und im Gedächtnis bleiben können.

Dieses Kompodium kann als Nachschlagewerk verwendet werden, da die Themen gebündelt abgehandelt werden und für das Verständnis eines Themenfelds keine weitreichenden Verweise auf das Gesamtwerk gesetzt wurden.

An vielen Stellen wurden aufgrund der weiterhin laufenden Entwicklung der Rechtsgrundlagen die entsprechenden Quellen hervorgehoben, um allfällige Aktualisierungen selbst recherchieren zu können.

B. Bankbetriebslehre

Als ein Zweig der Betriebswirtschaftslehre hat sich die Bankbetriebslehre erst im Laufe des 20. Jahrhunderts umfassend entwickelt. Erste Quellen gehen auf Literatur im 18. Jahrhundert zurück, wie z. B. die „Beschreibung der Banquen“ aus dem Jahr 1717 von Paul Jacob Marperger.

Erst 1911 wurde an der Universität Köln aus der Betriebswirtschaftslehre die Bankbetriebslehre als eigenständige „Spezielle Betriebswirtschaftslehre“ abgespalten. Lehrveranstaltungen gab es zu Zahlungs- und kurzfristigem Kreditverkehr, Hypotheken- und Effektenverkehr und zu Betriebstechnik der Banken.

Da die klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren und Modelle die Geschäftsmodelle von Banken nur bedingt darstellen können, hat sich mit der Bankbetriebslehre eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin entwickelt und institutionalisiert. Unabhängig von der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre untersucht die Bankbetriebslehre Struktur, Prozesse und Organisation des Bankgeschäfts. Besondere Beachtung erfordert auch die dynamische Entwicklung des regulatorischen Rahmens der Bankgeschäfte.

Die Bankbetriebslehre verfolgt drei wissenschaftliche Ziele¹:

- **Deskriptionsziel:** Es verfolgt eine systematische Erfassung und Darstellung des als Erkenntnisobjekt wesentlichen Ausschnitts der bankwirtschaftlichen Realität mit Hilfe der empirisch deduktiven Forschungsmethode. Besondere Bedeutung erhält die

Beschreibung in der Bankenstrukturlehre und der Bankgeschäftslehre.

- **Erklärungsziel:** Es verfolgt die wissenschaftliche Erklärung und Begründung erfahrungsbasierender bankwirtschaftlicher Phänomene in intersubjektiv nachvollziehbarer Weise. Erklärungsmodelle sollen Systeme empirisch basierter Hypothesen bilden, die der Aufdeckung funktionaler und kausaler Beziehungen dienen.
- **Gestaltungsziel:** Das bei der Verfolgung der vorher genannten Ziele gewonnene Wissen wird hier zum Instrument bei der Gestaltung der bankbetrieblichen Realität. Dadurch werden wissenschaftliche Erkenntnisse in praktisch anwendbare Handlungs- und Verhaltensmaximen für die Bankpraxis transformiert.

Dieses Skriptum beschreibt die volkswirtschaftliche Funktion des Bankwesens und die betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu Bankprodukten, zur Bankorganisation und zur Banksteuerung.

I. Banken in der Volkswirtschaft

Um die volkswirtschaftliche Funktion von Banken zu verstehen, muss zunächst hinterfragt werden, wie Banken (volkswirtschaftlich) zur Wertschöpfung beitragen. Es geht also zunächst um die Frage, warum Banken überhaupt existieren.

In einer marktwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaft schaffen Banken durch ihre Haupttätigkeitsfelder (Finanzierung, Geldanlage und Zahlungsverkehr) wichtige Voraussetzungen für die Produktion und Distribution von Waren und

¹ Siehe zum Beispiel Wikipedia, Bankbetriebslehre.

Dienstleistungen. Sie nehmen daher eine gewisse Sonderstellung ein².

Im volkswirtschaftlichen Güterkreislauf wird die Sonderstellung von Banken (im Vergleich zu Haushalten, anderen Unternehmen und der öffentlichen Hand) deutlich.

In den folgenden Kapiteln werden einige volkswirtschaftliche Erklärungsansätze für die Existenz von Banken angesprochen und schematisch erläutert.

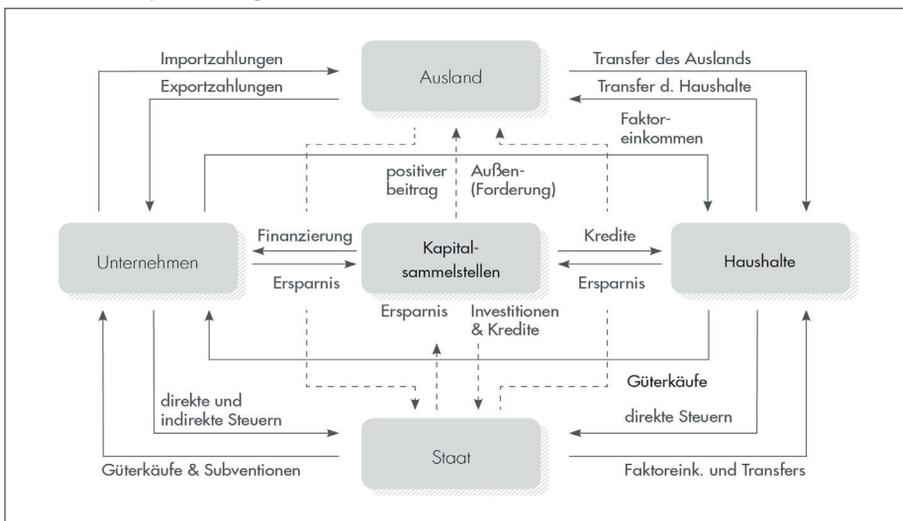
Exkurs: Mikro- und Makroökonomie

Die Begriffe Mikro- und Makroökonomie bezeichnen die beiden großen Teilgebiete der Volkswirtschaftslehre. Die Mikroökonomie beschäftigt sich mit dem Verhalten von einzelnen Wirtschaftssubjekten (Unternehmen und Haushalte). Ihre Ent-

scheidungen zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf einem gemeinsamen Markt (insbesondere die Entstehung von Marktpreisen) sind Untersuchungsgegenstand der Mikroökonomie. Eine typische Fragestellung der Mikroökonomie wären beispielsweise die Auswirkungen einer Konditionenänderung im Kreditgeschäft auf das Volumen der Geschäftsabschlüsse.

Demgegenüber beschäftigt sich die Makroökonomie mit gesamtwirtschaftlichen Phänomenen wie Inflation, Arbeitslosigkeit oder Staatsverschuldung auf aggregierter Ebene. Betrachtet werden also Phänomene, die viele oder alle Wirtschaftssubjekte betreffen bzw. sich aus der Summe der Entscheidungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte ergeben. Eine typische Fragestellung der Makroökonomie wäre beispielsweise die Auswirkung einer Leitzinsanhebung auf die Arbeitslosigkeit.

Abbildung 1: Volkswirtschaftlicher Güterkreislauf. (Quelle: Wanger, R: (2014), Leitfaden VWL, <http://www.wagner-berlin.de/am9.htm>)



² Siehe Eilenberger, Bankbetriebswirtschaftslehre, 2012, S. 30.

1. Die Transformationsfunktionen von Banken

Als Vermittler zwischen Kapitalangebot und -nachfrage erfüllen Banken – neben ihrer Funktion als Träger des Zahlungsverkehrs – diese weitere wesentliche Funktion in einer Volkswirtschaft. In der modernen Bankbetriebslehre wird diese Funktion mit drei wesentlichen Transformationsleistungen beschrieben:

a) Losgrößentransformation

Kapitalgeber und Kapitalnehmer wollen in der Regel nicht die exakt gleich großen Beträge handeln. Ein Unternehmen benötigt beispielsweise für eine Investition einen Kredit über einen großen Betrag, während Privatpersonen nur einen kleinen Betrag bereitstellen können. Durch das Zusammenführen vieler kleiner Sparbeträge kann die Bank große Kredite bereitstellen. Sie übernimmt damit die Funktion der Losgrößentransformation.

Ein typisches Risiko, das mit der Losgrößentransformation einhergeht, ist der Ausfall eines wesentlichen Kreditnehmers. Das Aufsichtsrecht sieht daher besondere Genehmigungsverfahren, Meldepflichten und Obergrenzen für das Volumen von Krediten gegenüber einem einzelnen Kunden oder einer Gruppe verbundener Kunden vor.

b) Fristentransformation

Auch die Zeiträume (Fristen) in denen die Kapitalgeber und Kapitalnehmer ihr Geld anlegen bzw. aufnehmen wollen, stimmen meistens nicht überein. Die Bank übernimmt die Aufgabe der Fristentransformation (manchmal auch als Roll-Over bezeichnet). Sie fasst kurzfristige

und mittelfristige Einlagen zusammen und vergibt langfristige Kredite.

Bei genauerer Betrachtung kann weiter zwischen der Transformation von Kapitalbindungsfristen (kurzfristige Passiva und langfristige Aktiva – wird auch als positive Fristentransformation bezeichnet) und der Transformation von Zinsbindungsfristen (fix verzinste Passiva und variabel verzinste Aktiva oder vice versa) unterschieden werden. Im Geschäftsmodell jeder Universalbank stammen Ertragsanteile aus der Transformation von Kapital- und Zinsbindungsfristen. Diesem Ertrag stehen das Zinsänderungs- und (vor allem bei Liquiditätsengpässen oder schlechter Bonität) das Liquiditätsrisiko gegenüber. Um die Fristentransformation einzuschränken und die daraus erwachsenden Risiken auf Einzelbank und Systemebene zu beschränken, wurden durch Basel III unter anderem die beiden neuen Liquiditätskennzahlen Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) und Stabile Refinanzierungsquote (Net Stable Funding Ratio, NSFR) geschaffen. Details dazu finden Sie im Kapitel „Liquidität“.

c) Risikotransformation

Risikotransformation bedeutet, dass das vom Kapitalgeber erwünschte Risiko mit dem Ausfallrisiko des Kapitalnehmers in Einklang gebracht wird.

Ein wesentlicher Bestandteil der Bankleistung ist es, das Bonitätsrisiko zu übernehmen. Bei Ausfall eines Kreditnehmers muss die Bank die Einlagen zurückzahlen, obwohl der Kredit durch diese Einlagen finanziert wurde. Wenn eine Privatperson Kredite selbst direkt vergeben würde, müsste diese einen enormen Aufwand betreiben, um ausreichende Bonitätsinformationen

über den Kreditnehmer zu bekommen. Der Aufwand der Informationsbeschaffung würde, besonders bei kleinen Einlagen, in keinem Verhältnis zu den Zinserträgen stehen.

Die Steuerung der Risiken, die sich für die Bank aus der Übernahme des Bonitätsrisikos ergeben, ist von zentraler Bedeutung, sowohl auf Einzelgeschäfts- als auch auf Gesamtbankebene. Details zu dieser Thematik werden insbesondere im Kapitel „Elemente der Banksteuerung“ sowie in den Abschnitten „Eigenmittel“ und „Mindeststandards“ erläutert.

2. Banken als Informationsexperten

Aus makroökonomischer Sicht tragen die oben erläuterten Funktionen von Banken zur Schaffung von Wohlstand (bzw. Wachstum) durch effiziente Kapitalallokation bei. Durch die oben beschriebenen Vermittlerfunktionen kann Kapital dort eingesetzt werden, wo es das größte Wachstum generiert.³

Für das Funktionieren eines Finanz- oder Kapitalmarktes ist es unerlässlich, dass Kapitalgeber (Sparer, Anleger) über Informationen verfügen, wer das von ihnen zur Verfügung gestellte Kapital wie verwendet. In einem Kapitalmarkt ohne Banken als Finanzintermediäre müsste sich jeder Kapitalgeber selbst um die Beschaffung dieser Informationen und um die laufende Kontrolle kümmern. Da dies sehr aufwändig wäre, würde der Verwender des zur Verfügung gestellten Kapitals regelmäßig über mehr Information verfügen als der Kreditgeber (sogenannte asymmetrische Information).

³ Siehe Turner, 2010.

⁴ Anmerkung: „Lemons“ entspricht in diesem Kontext etwa dem deutschen Begriff „Montagsauto“.

⁵ George Akerlof, *The Market for Lemons*, 1970. 2001 gemeinsam mit Michael Spence und Joseph E. Stiglitz mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet.

Asymmetrische Informationen stellen für das Funktionieren jedes Marktes regelmäßig ein Problem dar (Adverse Selection und Moral Hazard).

Exkurs: Adverse Selection und Moral Hazard

Adverse Selection (negative Auswahl) beschreibt einen Prozess, bei dem es in einem Markt mit asymmetrischen Informationen systematisch zur Bildung eines verfälschten Preises und somit zur Verdrängung eines Teils der Anbieter kommt. Dies lässt sich an Hand des „Lemons-Problems“⁴ des Ökonomen George Akerlof⁵ leicht zeigen:

Auf einem Markt für Gebrauchtwagen werden Fahrzeuge unterschiedlicher Qualität angeboten. Die Information, welche Fahrzeuge die „Lemons“ (also jene von schlechterer Qualität) sind, ist allerdings nur den Verkäufern bekannt. Die Käufer werden ihre Qualitätserwartung (und somit den Preis den sie zu zahlen bereit sind) am Durchschnitt der gebotenen Qualität ansetzen. Die Verkäufer der „guten“ Fahrzeuge werden jedoch nicht bereit sein, zu diesem Preis zu verkaufen, da deren Qualität über dem Durchschnitt liegt. Für die Verkäufer der „Lemons“ ist der Durchschnittspreis jedoch attraktiv. Somit werden die „guten“ Anbieter durch die unvollständige Information der Käufer vom Markt gedrängt, sodass nur noch Fahrzeuge schlechterer Qualität auf dem Markt angeboten werden.

Moral Hazard (moralisches Risiko) beschreibt die Gefahr von unerwünschtem Fehlverhalten auf Grund von unvollständigen Informationen oder der Risikoübernahme durch Dritte bzw. einer

Gruppe. So erhält ein Autofahrer, der durch eine Vollkasko-Versicherung im Schadensfall keine Kosten tragen muss, einen Anreiz zu risikoreicherem Fahren. Bedroht vom Moral Hazard ist in diesem Fall der Versicherer.

Banken können diese Informationsungleichheit von Anleger und Schuldner zwar nicht beseitigen, allerdings können sie Informationen sehr viel effizienter sammeln und verarbeiten als Einzelpersonen (z. B. im Rahmen von Bonitätsprüfungen). Sie haben (da sie regelmäßig in relativ großem Umfang Kredite an ein einzelnes Unternehmen vergeben haben) ein größeres Interesse an der Kontrolle eines Schuldners als Einzelpersonen, die nur einen kleinen Teil eines Gesamtkredits im Streubesitz halten (sogenanntes Free Rider Problem: Ein Kreditgeber von vielen wird eher hoffen, dass einer der anderen Kreditgeber die aufwändige Kontrolle des Schuldners übernimmt). Zudem haben Banken tendenziell langfristige Beziehungen zu ihren Kreditnehmern.

Dies ermöglicht die langfristige Sammlung von Informationen, wodurch weniger Spielraum für „Verstecktes“ bleibt (womit wiederum Moral Hazard und Adverse Selection reduziert werden). Zudem ist der Verzicht auf Moral Hazard (durch angemessenes Verhalten) für den Kreditnehmer eine Investition in seine Reputation, was ihm wiederum zukünftig leichter Zugang zu Kapital ermöglicht. Die Anreize für Verhalten, das dem Anleger (Kapitalgeber) schadet, sinken also.⁶ Durch die Fokussierung auf die Informationsverarbeitung an der Schnittstelle von Kapitalangebot und -nachfrage können Banken zudem die sogenannten „Economies of Scope, Scale and Learning“ nutzen. Die Bank

schafft somit durch ihre Expertenstellung als professioneller Informationsverarbeiter einen volkswirtschaftlichen Mehrwert.

Exkurs: Economies of Scope, Scale and Learning

Mit den sogenannten „Economies of“ Effekten werden Effizienzsteigerung in Unternehmen und deren Gründe beschrieben.

Mit Economies of Scope (Verbundeffekt) wird der Effekt umschrieben, dass verschiedene Produkte von einem Unternehmen gemeinsam kosteneffizienter produziert werden können als jeweils für sich alleine (Beispiel: Ein Unternehmen, das Käse produziert, kann Verbundeffekte nutzen, um zugleich fettarme Milch zu produzieren. Dadurch wird die Herstellung von Käse und fettarmer Milch effizienter als in einem Unternehmen, das nur eines dieser beiden Produkte herstellt.) Unter Economies of Scale (Skaleneffekten) wird die Beziehung zwischen eingesetzten Produktionsfaktoren (z. B. Arbeitskraft) und Produktionsmenge verstanden. Positive Skaleneffekte liegen vor, wenn die Produktionsmenge bei Erhöhung der eingesetzten Produktionsfaktoren überproportional steigt, die Kosten für ein zusätzlich produziertes Stück im Verhältnis zu den bestehenden Produktionskosten also sinken (z. B. Massenproduktion). Auch negative Skaleneffekte sind möglich, beispielsweise wenn in der Landwirtschaft durch den Einsatz von mehr Produktionsmitteln (z. B. Dünger) keine Produktionssteigerung mehr möglich ist. Economies of Learning (interner Skaleneffekt) beschreibt den Effekt, dass mit zunehmender kumulierter Produktionsmenge eine effizientere Produktion mög-

⁶ Siehe Arnold, Makroökonomik, 2006, S. 252.

lich ist (z. B. durch organisatorische und technische Maßnahmen und durch Qualifikation der Mitarbeiter).

Exkurs: Erklärungsmodelle für die Existenz von Banken

In der volkswirtschaftlichen Annahme des vollständigen Marktes besteht keine Grundlage für die Existenz von Banken. Zur Begründung ihrer Existenz bestehen in der Literatur zwei Hauptrichtungen, zu denen folgende Aufsätze einen Einstieg bieten können:

- Anthony Santomero: Modeling the Banking Firm (1984) in Journal of Money, Credit and Banking (Einsparung von Transaktionskosten durch die Zusammenfassung von kleinen Operationen zu größeren).
- Douglas Diamond: Financial Intermediation and Delegated Monitoring (1984) in Review of Economic Studies (Der Abbau von asymmetrischen Informationen ist kostenintensiv. Banken können dies günstiger als Privatpersonen).

3. Der Bankenmarkt in Österreich

Im internationalen Vergleich findet sich in Österreich ein ungewöhnlich dichtes Bankennetz. In den letzten beiden Jahrzehnten war der Finanzsektor in Österreich von zahlreichen Übernahmen und Konsolidierungen gezeichnet. Beispielsweise sank die Anzahl der Kreditinstitute (Hauptstellen) in Österreich von 923 im Jahr 2000 auf 622 mit Ende des 2. Quartals 2018⁷. Historisch bedingt profitierte der österreichische Bankenmarkt lange Zeit vom sehr strengen

Bankgeheimnis, das seit dem EU Beitritt Österreichs immer wieder gelockert wurde und wird⁸.

Seit den 1990er-Jahren begannen umfangreiche Engagements in Zentral- und Osteuropa durch österreichische Banken. Tochtergesellschaften und Kreditengagements in dieser Region finden sich nach wie vor als zentrale Ertrags- und Risikotreiber in den Bilanzen vor allem der österreichischen Großbanken, was regelmäßig auch von Seiten der Aufsichtsbehörden Beachtung findet.

a) Struktur des Bankenmarktes

Für die Anwendungsintensität einer Vielzahl von aufsichtsrechtlichen Vorgaben sind Komplexität, Risikostruktur und Größe des jeweiligen Kreditinstituts maßgeblich (Proportionalitätsprinzip). Im Hinblick auf diese Faktoren sollte das jeweilige Institut mit der in Österreich vorzufindenden Bankenlandschaft verglichen werden. Für Großbanken auch relativ zu Europa. In der österreichischen Bankenlandschaft lassen sich grob fünf Typen von Banken identifizieren:

Großbanken: Universalbanken mit Heimmarkt in Österreich, Zentral- und Osteuropa (z. B. Erste Group Bank AG, Raiffeisen Bank International AG und BAWAG P.S.K, Sonderstellung der UniCredit Bank Austria AG (Zurechnung zur italienischen Mutter)).

Regionalbanken bieten in der Regel alle am Markt gängigen Bankprodukte an, allerdings weniger spezialisiert und in einem enger begrenzten geographischen Markt als Großbanken (z. B. Raiffeisenlandesbanken, 3 Banken Gruppe, Volksbanken Gruppe, Landeshypothekenbanken).

⁷ Siehe OeNB, Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren.

⁸ Siehe OeNB, Fakten zu Österreich und seinen Banken, April 2015, S. 21 ff.

Tochtergesellschaften internationaler Banken bieten oft komplexe und hoch spezialisierte Produkte an. Die Geschäftsstrategie wird durch das Mutterinstitut gesteuert. (z. B. Deutsche Bank Österreich AG, LGT Bank Österreich AG).

Privat- und Spezialbanken bieten in der Regel spezialisierte Produkte für einen bestimmten Kundenkreis in einem lokal beschränkten Markt oder österreichweit an. Teilweise gelten besondere regulatorische Vorgaben, (z. B. Bausparkassen, Bankhaus Schelhammer & Schattner AG, Bank Gutman AG).

Lokalbanken sind auf einen begrenzten lokalen Markt fokussiert. Zentrale Funktionen werden oft auf zentral organisierter oder konsolidierter Ebene für den gesamten Sektor wahrgenommen (z. B. Raiffeisenkassen, Sparkassen).

In Sanierung bzw. Abwicklung befindliche Institute: In der Vergangenheit sind mehrere größere Kreditinstitute in Österreich in Schieflage geraten und wurden bzw. werden aufgespalten und teilweise abgewickelt (Kommunalkredit AG, HETA Asset Resolution AG (vormals Hypo Group Alpe Adria AG), Immigon Portfolioabbau AG (vormals Österreichische Volksbanken AG).

Alternativ lässt sich der österreichische Bankenmarkt auch in Sektoren unterteilen.

aa) Sparkassensektor

Die erste Stufe bilden eigenständige Sparkassen und die Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG (EBOE) als Leitinstitut. Während eigenumsrechtlich unabhängige Sparkassen bestehen, hält die Erste Group Bank AG neben ihren Beteiligungen in Zentral- und Osteuropa über ihre 100 % Tochter Erste Bank Österreich Mehr-

und Minderheitsbeteiligungen an großen Sparkassen (z. B. Tiroler Sparkasse, Salzburger Sparkasse, Steiermärkische Sparkasse, Allgemeine Sparkasse OÖ). Fast alle österreichischen Sparkassen stehen untereinander im Haftungsverband. Teilweise werden Funktionen (z. B. Marketing, IT, Mitarbeiterweiterbildung) von zentralen Servicestellen im Verbund übernommen. Außerdem bestehen Tochterinstitute mit speziellen Funktionen, wie beispielsweise die sBausparkasse, die Immorent (Leasing) oder Die Zweite Wiener Vereins-Sparcasse („Zweite Sparkasse“ mit Angeboten für Menschen, die üblicherweise von Bankdienstleistungen ausgeschlossen sind).

bb) Raiffeisensektor

Die erste Stufe (Primärstufe) bilden eigenständige Raiffeisenbanken. Darunter (in deren Eigentum) stehen acht Raiffeisen Landeszentralen, worunter mit der Raiffeisen Bank International (RBI) wiederum ein Spitzeninstitut steht, das vor allem Serviceaufgaben wahrnimmt und als Kommerz- und Investmentbank fungiert. Zudem bestehen zahlreiche spezialisierte Tochterbanken bzw. -unternehmen, die sowohl Leistungen für den Sektor (Ausbildung, IT, Infrastruktur) als auch für Kunden (z. B. Leasing, Bausparkasse, Factoring etc.) erbringen. Diese Unternehmen stehen im Eigentum der RBI oder einzelner bzw. mehrerer Landesbanken.

cc) Volksbankensektor

Der Volksbankensektor erlebte in jüngerer Vergangenheit durch die Abspaltung des ehemaligen Spitzeninstituts (Österreichische Volksbanken AG, ÖVAG) als Bad Bank eine Neuordnung. Große Teile des ehemaligen Spitzeninstituts ÖVAG werden unter dem Namen Immigon Portfolioabbau AG gemäß Bankensanierungs-

und Abwicklungsgesetz (BaSAG) abgewickelt. Im Laufe der letzten Jahre wurden durch Fusionen neun Regionalbanken gebildet. Das Spitzeninstitut ist die Volksbank Wien AG, die vor allem für den Liquiditätsausgleich zwischen den Volksbanken sorgen und allfällige überschüssige Liquidität veranlagen soll.

b) Volkswirtschaftliches Umfeld

Derzeit können österreichische Banken von einem günstigen wirtschaftlichen Umfeld profitieren; Österreichs BIP wuchs in 2017 um 3,0 % und die Anpassungen der Geschäftsmodelle in den letzten Jahren zeigen Wirkung. Nichtsdestotrotz sind die Banken weiterhin gefordert ihre Kosteneffizienz zu verbessern und ihre Risikotragfähigkeit zu erhöhen.

Die verbesserte wirtschaftliche Lage in Zentral- und Osteuropa wirkt sich positiv auf österreichische Tochterbanken und deren Risikovorsorgen aus. Maßnahmen der österreichischen Aufsicht im Bereich der Fremdwährungskrediten zeigen sich weiterhin erfolgreich, jedoch ist weitere Arbeit zur Eindämmung der Risiken und Steigerung der Rentabilität erforderlich. Weiterführende Informationen finden sich in der Publikation „Fakten zu Österreich und seinen Banken“ der Österreichischen Nationalbank vom April 2018 und in deren halbjährlich erscheinenden Finanzmarktstabilitätsberichten.

II. Elemente der Banksteuerung

Die professionelle und integrierte Steuerung von Ertrag und Risiko ist für den Betrieb einer Bank sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus regulatorischer Sicht unerlässlich.

Unter dem Schlagwort Gesamtbanksteuerung wird die Messung und Steuerung von Erträgen und Risiken verstanden, wobei die Teilbereiche Vertrieb, Steuerung und Produktion als ineinander verzahnte Teile der Bank verstanden werden müssen.

1. Grundsätze der Bankorganisation

Bankorganisation kann grundsätzlich als die Einteilung der Bank in Bereiche, Stellen, Ressorts, Abteilungen, etc. (Aufbauorganisation) und die darauf aufbauenden Prozesse (Ablauforganisation) verstanden werden⁹.

Eine Organisation kann in diesem Zusammenhang nach verschiedenen Kriterien gestaltet sein: Eine produktionsorientierte Organisation wird vor allem von den zur Leistungserstellung notwendigen Faktoren bzw. Arbeitsschritten bestimmt und die Abteilungen bzw. Zuständigkeiten werden auf diese zugeschnitten. Stabsabteilungen unterstützen die produzierenden Leistungsabteilungen. Dies ermöglicht eine kosteneffiziente (da auf die jeweiligen Arbeitsschritte spezialisierte) Produktion. Für Banken typisch wäre in diesem Zusammenhang eine Organisation nach Produkten.

Hauptnachteil einer solchen Organisationsstruktur ist das erschwerte Eingehen auf die Bedürfnisse von Kunden bzw. Kundengruppen. Bei einer absatz- oder marktorientierten Organisation ist die Aufbauorganisation demgegenüber verstärkt auf Kundengruppen ausgerichtet.

In der modernen Bankpraxis haben sich weitestgehend Mischformen dieser beiden Grundhaltungen etabliert, um die Kostenvorteile einer

⁹ Siehe z. B. Liebau, G., *Marktorientierte Organisation in Kreditinstituten*, Göttingen 1982. Stein, J. H., v./Terrahl, J. (Hrsg.), *Handbuch Bankorganisation*, Wiesbaden 1991).

produktionsorientierten Organisation mit der besseren Kundenbetreuung (und somit Absicherung der Marktanteile) einer marktorientierten Organisation zu verbinden.

Als Rahmen für die Bankorganisation spielen zudem die aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Teilung von Markt und Marktfolge, Schaffung von unabhängigen und getrennten Funktionen wie Compliance und Revision, Einbindung der Geschäftsleitung in die Steuerung) eine wesentliche Rolle.

2. Grundlagen der Gesamtbanksteuerung

Die Gesamtbanksteuerung steht vor der Herausforderung, alle Risikotreiber des Geschäftsmodells zu identifizieren, zu integrieren und sicherzustellen, dass eine nachhaltige Tragfähigkeit sowohl für normale wie auch extre-

me Risiken (Stress, Schock) gegeben ist. Diese Tragfähigkeit kann nachhaltig nur gewährleistet sein, wenn Risiken (in Form von Risikokosten für Bonität, Kapital, Liquidität, Zinsänderung, operationelle Risiken, etc.) jenen Positionen zugerechnet werden, die diese tatsächlich verursachen.

Im Rahmen von Vorgaben wie dem Internen Kapitaladäquanzverfahren (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP), dem Internen Liquiditätsadäquanzverfahren (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process, ILAAP) und dem aufsichtsrechtlichen Prüfungs- und Überwachungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) steht Gesamtbanksteuerung auch verstärkt im Fokus der nationalen und europäischen Aufsichtsbehörden. Details zu den Vorgaben finden Sie in den Kapiteln „Eigenmittel“ und „Liquidität“.

Abbildung 2: Schema der Handlungsfelder der Gesamtbanksteuerung. (Quelle: in Anlehnung an Zeranski, Gesamtbanksteuerung in der Praxis, S. 87 ff.)

