

Dr. Daniel Johannes Goebel

# **Regulierungsmanagement in Banken**

Eine Analyse von Handlungsfeldern zur Integration  
qualitativer Aufsichtsmaßnahmen in  
Bankstrategien am Beispiel der  
aktuellen Restrukturierungsgesetzgebung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph J. Börner,  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung und Gang der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Subprime- und Kreditkrise als auslösendes Ereignis neuer Regularien ....	1
1.2 Motivation und Formulierung des Untersuchungsziels .....	10
1.3 Theoretische Grundlegung des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses .....	14
1.4 Aufbau und Gang der Untersuchung .....	18
<b>2 Erfassung und Eingrenzung des regulatorischen Rahmens als Handlungs- restriktion für Kreditinstitute in Deutschland.....</b>	<b>21</b>
2.1 Theoretisches Fundament staatlicher Regulierungseingriffe.....	21
2.1.1 Motivation zur Erfassung des Regulierungsrahmens .....	21
2.1.2 Die Rechts- und Wirtschaftsordnung in Deutschland .....	22
2.1.3 Die theoretischen Grundlagen der Regulierung .....	24
2.1.4 Begründungen einer speziellen Regulierung von Banken.....	29
2.1.4.1 Marktunvollkommenheiten durch Informationsasymmetrien.....	29
2.1.4.2 Marktunvollkommenheiten durch negative externe Effekte .....	33
2.2 Die praktische Ausgestaltung der Bankenregulierung in Deutschland .....	35
2.2.1 Kreditwesengesetz und Institutsbegriff .....	35
2.2.2 Bankenaufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und die Deutsche Bundesbank.....	37
2.2.2.1 Aufgaben und Ziele der Bankenaufsicht .....	38
2.2.2.2 Instrumentarium .....	39
2.2.2.2.1 Zulassung zum Geschäftsbetrieb .....	40

---

2.2.2.2.2	Laufende Aufsicht.....	43
2.2.2.2.3	Regulatorische Eigenmittelanforderungen.....	48
2.2.2.2.4	Unterlegungspflichtige Risikoaktiva gemäß SolvV.....	50
2.2.2.2.5	Liquiditätsverordnung.....	55
2.2.2.2.6	Risikomanagement und aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren .....	57
2.2.2.2.7	Publizitäts- und Offenlegungspflichten .....	62
2.2.2.3	Auskunfts- und Eingriffsrechte in besonderen Fällen .....	63
2.2.3	Protektive Regulierungsmaßnahmen .....	65
2.2.3.1	Einlagensicherung .....	67
2.2.3.2	Eingriffe zur Systemstabilisierung .....	72
2.3	Instrumente zur Stabilisierung und Restrukturierung von Instituten .....	74
2.3.1	Ansteckungseffekte als Ausgangspunkt für systematisches Krisenmanagement .....	74
2.3.2	Staatliche Ad-hoc-Rettungsmaßnahmen während der Finanzkrise .....	75
2.3.2.1	Klassifizierung und Systematisierung weltweiter Finanzhilfen.....	75
2.3.2.2	Nationale Maßnahmen zur Finanzmarktstabilisierung.....	78
2.3.2.3	Stützungsmaßnahmen des Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung ....	85
2.3.3	Dauerhafte Instrumente zur Restrukturierung und Abwicklung von Instituten .....	91
2.3.3.1	Die FMSA als eigenständige Aufsichtsinstitution .....	91
2.3.3.2	Neue Instrumente zur Restrukturierung von Kreditinstituten .....	92
2.3.3.3	Bankenabgabe und Restrukturierungsfonds.....	102
2.4	Auswirkungen internationaler Regulierungsinitiativen .....	105
2.4.1	Das Regelwerk Basel III des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht... ..	105
2.4.1.1	Erhöhung von Eigenmittelanforderungen .....	107
2.4.1.2	Antizyklischer Eigenkapitalpuffer und Leverage-Ratio.....	110
2.4.1.3	Messung und Überwachung des Liquiditätsrisikos.....	112

---

2.4.2	Regulierungsvorhaben der Europäischen Union (EU) .....	117
2.4.2.1	Weiterentwicklung der europäischen Finanzaufsicht.....	119
2.4.2.2	Umsetzung internationaler Regulierungsbeschlüsse in der EU .....	121
2.4.2.3	Der europäische Bankenstresstest des Jahres 2011 .....	124
2.5	Regulatorische Anknüpfungspunkte für die weitere Untersuchung.....	128
<b>3</b>	<b>Funktionaler und institutioneller Kontext des Wettbewerbs und Managements von Banken.....</b>	<b>131</b>
3.1	Die Bank als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	131
3.1.1	Theorie der Finanzintermediation und Existenzklärung von Banken ...	132
3.1.2	Funktionen von Banken.....	134
3.2	Systematisierung von Bankentypen.....	139
3.2.1	Ökonomische Definition des Bankbegriffs .....	139
3.2.2	Universalbanken .....	142
3.2.3	Spezialinstitute.....	144
3.2.4	Ausprägungen des deutschen Bankensystems.....	148
3.3	Aktuelle Wettbewerbssituation im nationalen Bankenmarkt .....	153
3.3.1	Grundlegende Erfassung eines dynamischen Wettbewerbsumfelds .....	153
3.3.2	Herausforderungen für konkrete Geschäftsmodelle .....	157
3.3.2.1	Wettbewerbsanalyse als Grundlage.....	157
3.3.2.2	Formulierung typischer Bankgeschäftsmodelle .....	157
3.3.2.3	Systematisierung von Herausforderungen im Wettbewerbsumfeld...	160
3.4	Systematisierung von spezifischen Bankrisiken.....	162
3.4.1	Risikobegriff und Risikomessung.....	162
3.4.2	Risiken im Leistungsbereich.....	165
3.4.2.1	Entstehung von Liquiditätsrisiken.....	166
3.4.2.2	Systematisierung der Erfolgsrisiken.....	167
3.4.3	Operationelle Risiken .....	169
3.4.4	Strategische Geschäftsrisiken und Reputationsrisiken .....	170

---

3.5	Umsetzung zielbezogener Wettbewerbsstrategien mithilfe von Managementprozessen.....	173
3.5.1	Die prozessuale und institutionelle Dimension des Bankmanagements...	173
3.5.1.1	Definition des Bankmanagements.....	173
3.5.1.2	Bankmanagement als systematischer Entscheidungsprozess.....	174
3.5.1.3	Idealtypische Ausgestaltung eines Bankmanagementzyklus .....	176
3.5.2	Das formale Unternehmenszielsystem als Grundlage des Geschäftsmodells von Banken .....	179
3.5.2.1	Planung, Funktion und Festlegung von Unternehmenszielen .....	179
3.5.2.2	Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Zielsystems .....	181
3.5.2.3	Das Bankenzielsystem als Basis für die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit .....	184
3.5.3	Implementierung einer Wettbewerbsstrategie im Bankenmarkt .....	186
3.5.3.1	Definition einer Wettbewerbsstrategie .....	186
3.5.3.2	Strategische Analyse und Positionierung.....	187
3.5.3.3	Prozessperspektive der Planung, Implementierung und Durchsetzung von Wettbewerbsstrategien .....	189
<b>4</b>	<b>Konzeption eines strategischen Regulierungsmanagements in Banken.....</b>	<b>193</b>
4.1	Das Management regulatorischer Rahmenbedingungen als Entscheidungssituation .....	193
4.2	Erfassung relevanter Regulierungsparameter .....	194
4.2.1	Hierarchie von regulatorischen Zielen und qualitativen Maßnahmen.....	194
4.2.2	Kriterium der Systemrelevanz und die Konsequenzen für die Gestaltung von Restrukturierung und Abwicklung .....	196
4.2.3	Umsetzung qualitativer Aufsichtsnormen im Strategieprozess.....	200
4.3	Implikationen für die Ausgestaltung eines regulatorischen Managements in Banken .....	202
4.3.1	Auswirkungen auf die Ziel- und Maßnahmenplanung bei der Umsetzung qualitativer regulatorischer Rahmenbedingungen .....	202

---

4.3.2	Instrumentelles Hilfsmittel zur Umsetzung einer Regulierungsstrategie in das operative Management von Banken .....	204
4.3.2.1	Identifikation der Balanced Scorecard als geeignetes Instrument zur Strategieumsetzung .....	204
4.3.2.2	Konzeption und Einflussgrößen einer Balanced Scorecard .....	205
4.3.2.3	Einsatz der Balanced Scorecard in Banken .....	210
4.3.2.4	Konzeption einer Regulatory Balanced Scorecard für Banken .....	216
4.4	Situationen zur Umsetzung der Regulatory Balanced Scorecard .....	225
4.4.1	Anpassung auf qualitative Regulierungsvorgaben zur Restrukturierung und Abwicklung von Banken .....	225
4.4.2	Exemplarische Anwendung einer Regulatory Balanced Scorecard auf unterschiedliche Geschäftsmodelle .....	229
4.4.2.1	Abgrenzung regulatorischer Herausforderungen .....	229
4.4.2.2	Ursache-Wirkungs-Beziehungen der einzelnen Bankentypen .....	231
4.4.2.3	Ausgestaltung der Perspektiven .....	233
4.4.3	Bewertung des Konzepts einer Regulatory Balanced Scorecard .....	235
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>237</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>239</b>