

1.1 Entwicklung und Abgrenzung der Gesamtbanksteuerung

1.1.1 Entwicklungsstufen in der Gesamtbanksteuerung

Der Begriff der Gesamtbanksteuerung kam als erster Trend in den deutschen Banken¹ ungefähr zu Anfang bis Mitte der 1990er-Jahre auf. Selbstverständlich wurden die Banken auch schon vorher geführt und gesteuert, jedoch nicht so, wie es dem heutigen Verständnis entspricht. Bei allen Problemen mit Verallgemeinerungen lässt sich vereinfachend feststellen, dass bis in die späten 1990er-Jahre primär die Entwicklung des Geschäftsvolumens bzw. der absoluten Erträge im Vordergrund stand. Die Betrachtung der Risiken und der Risikotragfähigkeit stand dagegen mehr im Hintergrund. Die Steuerung erfolgte eher aufgrund der Erfahrungen der Entscheidungsträger als nach analytischen Gesichtspunkten. Auslöser der erstmaligen ernsthaften Beschäftigung mit der Gesamtbanksteuerung waren neben der Verschärfung der Wettbewerbssituation und einigen Verwerfungen auf den Finanzmärkten vor allem der Einzug der barwertigen Denkweise und die Fortschritte in der Methodik der Risikomessung. Unterstützt wurde diese Entwicklung auch durch die Einführung der MaH², dem Vorläufer der heutigen MaRisk, durch die deutsche Aufsicht. Die primäre Stoßrichtung der Gesamtbanksteuerung war in dieser Zeit – im Unterschied zu den 1980er-Jahren und den früheren Perioden – nicht der Abschluss von Geschäften mit dem höchsten absoluten Ertrag, sondern die Identifizierung der Geschäftsoportunitäten mit der besten Risiko-Ertrags-Relation.

Große Hoffnungen wurden zu dieser Zeit in die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung gesetzt. Mit viel Energie und relativ hohen Budgets wurden in vielen Banken entsprechende Projekte initiiert. Letztendlich brachten sie aber überwiegend nicht die erhofften Erfolge. Die wesentlichen Probleme lagen in den noch teilweise fehlenden methodischen Erkenntnissen, in der unzureichenden Datenlage und nicht zuletzt in den häufigen Vorbehalten seitens vieler Entscheidungsträger. In den darauf folgenden Jahren führten diese Enttäuschungen zu einem gewissen Stillstand in den Bemühungen, das Thema Gesamtbanksteuerung weiterzuentwickeln.

Dies bedeutet keineswegs, dass es gar keine Fortschritte gegeben hat, aber der Begriff Gesamtbanksteuerung trat doch etwas in den Hintergrund. Die wesentliche Weiterentwicklung bezog sich auf die Erkenntnis, dass eine Bank die akquirierten Kredite nicht notwendigerweise mit ihren Risiken auf der Bilanz behalten muss, sondern es auch vorteilhaft sein kann, die Risiken aus diesen Kreditbeziehungen zu vermindern und das freie Eigenkapital zum Eingehen anderer Risiken zu verwenden. Auch das entsprechende Instrumentarium wie Kreditderivate oder ABS-Konstruktionen sind zu dieser Zeit entstanden. In dem heutigen Verständnis der Gesamtbanksteuerung spielt die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit eine entscheidende Rolle, also die Fähigkeit zur Abdeckung aller Risiken mit ökonomischem Eigenkapital. Insofern ist zu den zwei früheren Komponenten der Gesamtbanksteuerung Ertrag und Risiko der einzelnen Geschäftsaktivitäten die

¹ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird im Folgenden unabhängig von den definitorischen Unterschieden im § 1 KWG einheitlich der Ausdruck „Bank“ verwendet.

² Die Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (MaH) wurde 23. Oktober 1995 veröffentlicht und war ein Instrument der deutschen Bankenaufsicht, mit dem die ordnungsgemäße Organisation des Geschäftsbetriebes im Zusammenhang mit der Durchführung von Handelsgeschäften sichergestellt werden sollte.

Risikotragfähigkeit hinzugekommen. Abbildung 1.1. fasst schematisch die Entwicklungsstufen bzw. Paradigmenwechsel in der Gesamtbanksteuerung zusammen.³



Abb. 1.1 Paradigmenwechsel in der Gesamtbanksteuerung

1.1.2 Heutiges Verständnis der Gesamtbanksteuerung

Selbstverständlich war auch schon in früheren Perioden die Eigenkapitalausstattung der Banken wichtig. Primär bezog sich aber die Eigenkapitalausstattung auf die regulatorischen Anforderungen an die Unterlegung von Risiken. Bis zur Umsetzung von Basel II war regulatorisches Eigenkapital nur für die Unterlegung der Kredit- und der Marktpreisrisiken notwendig. Dass nun das ökonomische Eigenkapital zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken dienen soll, ist für die Banken insgesamt eine eher neue Sichtweise. Sie wurde vorangetrieben zum einen durch die Verpflichtung zur Umsetzung der Säule II in Basel II und zum anderen durch die Auswirkungen der jüngsten Finanzkrise. Somit steht heute im Fokus der Gesamtbanksteuerung die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials auf der einen Seite und die Bestimmung der tatsächlichen bzw. der gewünschten Risikoposition auf der anderen Seite. Die Risikotragfähigkeit ist dann gegeben, wenn eine Bank über mehr Risikodeckungspotenzial verfügt, als das zur Abdeckung aller Risiken notwendig wäre. Die Darstellung einer Waage verdeutlicht die gegenseitige Abhängigkeit (s. Abb. 1.2).

³ Siehe auch Strutz, E.; Gehr, J. (2005): Braucht die Banksteuerung einen Paradigmenwechsel? In Neupel, J.; Rudolph, B.; Hahnenstein, L. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen im Bankcontrolling: Rating, Gesamtbanksteuerung und Basel II, zfbf Sonderheft 52, S. 214.