

Heithecker/Tschuschke (Hrsg.)

Geschäftsmodellanalyse

**Aufsichtliche Vorgaben • Umgang im
Risikomanagement • Digitalisierung •
Nachhaltigkeit**

2. Auflage

Zitiervorschlag:

Autor in: Heithecker/Tschuschke (Hrsg.), Geschäftsmodellanalyse, 2. Auflage
2019, RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-152-7
© 2019 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FCH-Gruppe.de
info@FC-Heidelberg.de
Satz: Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Druck: Druckhaus NOMOS, Sinzheim

Heithecker/Tschuschke (Hrsg.)

Geschäftsmodellanalyse

Aufsichtliche Vorgaben • Umgang im
Risikomanagement • Digitalisierung •
Nachhaltigkeit

2. Auflage

Dr. Silvio Andrae
Regulierungsexperte

Jörg Arnold
Abteilungsleiter
Digitale Kommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement
Landesbank Baden-Württemberg

Stefan Bielmeier
Chefvolkswirt
Bereichsleiter
Research und Volkswirtschaft
DZ BANK

Dr. Eberhard Brezski
Bankabteilungsleiter
Sector Strategy
NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Jürgen Büschelberger
Bundesbankdirektor
Regionalbereichsleiter Banken und Finanzaufsicht
Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung in Bayern

Timo Engels
Senior Consultant
CP Consultingpartner AG

Achim Falb
Risikocontroller
Bereich Unternehmenssteuerung
Kasseler Sparkasse

Thomas Geiger
Stellvertretendes Vorstandsmitglied
Leiter Gesamtbanksteuerung/Risikocontrolling
Kreissparkasse Ludwigsburg

Ewa Giera
Senior Consultant
DPS Engineering GmbH

Christian Hasenclever
Leiter Strategic Asset and Liability Management (ALM)
NORD/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale

Professor Dr. Dirk Heithecker (Hrsg.)
Professur für Quantitative Methoden und Corporate Finance
Hochschule Hannover
Fachreferent Strategisches Risikomanagement
Volkswagen Bank GmbH

Professor Dr. Martin Hellmich
Partner
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Geschäftsführer, Deloitte Audit Analytics GmbH

Sarah-Marie Holzgräfe
Managerin
DPS Engineering GmbH

Patrick Hüser
Manager
Financial Services
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Professor Dr. Andreas Igl
Professor für Bankbetriebslehre und Bankenaufsicht
Hochschule der Deutschen Bundesbank

Professor Dr. Rüdiger Kiesel
Lehrstuhl für Energy Trading & Finance
Universität Duisburg-Essen

Sara Kreiselmaier
Interne Revision
VR Bank Rhein-Neckar eG

Anna-Joy Kühlwein
Senior Investment Analyst
Financials/Covered Bonds Research
Landesbank Baden-Württemberg

Marko Mohrenz
stv. Bereichsleiter
Interne Revision
Vereinigte Volksbank Münster eG

Frank Neumann
Leiter Controlling
Unternehmenssteuerung
Sparkasse Bodensee

Wolfgang Otte
Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer
Partner
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thomas Ramke
Leiter Revision Risk, Finance & Support
Volkswagen Financial Services AG

Eva Reusch
Abteilungsleiterin Banksteuerung
Sparkasse Neuss

Henning Riediger
Prüfungsleiter
Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung Hannover

Katja Roos
Beratung und Projektarbeit
ehemalige Referentin Risikomanagement Sparkasse Heidelberg

Professor Dr. Daniel Schallmo
Institut für Digitale Transformation
Hochschule Neu-Ulm

Michael Stappel
Gruppenleiter Makroökonomik/Branchenresearch
Research und Volkswirtschaft
DZ BANK

Lisa Stolz
Consultant
DPS Engineering GmbH

Thomas Teitge
Abteilungsleiter Steuerung
Volksbank Kassel Göttingen eG

Dennis Tschuschke (Hrsg.)
Fachreferent Group Treasury & Investor Relations
Asset-Liability-Management
Volkswagen Bank GmbH

Theresa Treiber
Referentin Integrierte Zinsbuchsteuerung
Gesamtbanksteuerung/Risikocontrolling
Kreissparkasse Ludwigsburg

Lukas Walla
Berater
FCH Consult GmbH

Silvia Weiß
Referentin Nachhaltigkeit
Landesbank Baden-Württemberg

Alexey Weizmann
Senior Manager
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jochen Wurster
Abteilungsleiter Unternehmensservice
PSD Bank RheinNeckarSaar eG

Inhaltsübersicht

Vorwort	1
A. Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung des Geschäftsmodells	11
B. Grundlagen zum Geschäftsmodell von Finanzinstituten	119
C. Aktuelle Trends in der Geschäftsmodellentwicklung	219
D. Geschäftsplanung unter Beachtung der Geschäftsmodellentwicklung	385
E. Die Geschäftsmodellanalyse vor dem Hintergrund von MaRisk-Kernprozessen	547
F. Ablauforganisatorische Themen der Geschäftsmodellanalyse	647
G. Geschäftsmodellanalyse im Blickpunkt der internen Revision	717
H. Literaturverzeichnis	775
I. Stichwortverzeichnis	825

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (<i>Heithecker/Tschuschke</i>)	1
A. Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung des Geschäftsmodells	11
I. Vorgaben des SREP und MaRisk zur Geschäftsmodell- analyse (<i>Kreiselmaier</i>)	13
1. Vorbemerkungen	13
2. Ziele und Vorgaben der SREP-Leitlinien	14
3. Prozessschritte der Geschäftsmodellanalyse	15
3.1. Erste Beurteilung	15
3.2. Ermittlung Schwerpunktbereiche für die Geschäftsmodellanalyse	16
3.3. Bewertung des Geschäftsumfeldes	17
3.4. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells	17
3.5. Analyse der Strategie und Finanzpläne	19
3.6. Bewertung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells	19
3.7. Bewertung der Nachhaltigkeit der Strategie des Instituts	20
3.8. Ermittlung der wesentlichen Anfälligkeiten	21
3.9. Zusammenfassung der Ergebnisse und Einstufung	21
4. Ziele und Vorgaben der MaRisk	22
5. Fazit	25
II. Das Geschäftsmodell im Fokus der Banken- aufsicht (<i>Büschelberger</i>)	27
1. Notwendigkeit der Geschäftsmodellanalyse	27
1.1. Erkenntnisse aus der Finanzkrise	27
1.2. Aktuelle Herausforderungen durch Marktumfeld und Regulatorik	28
1.3. Geschäftsmodell versus Geschäftsstrategie	30
1.4. Untersuchung der BIZ	31
1.5. Geschäftsmodelle aus Sicht der Bundesbank	32
1.6. Vorgaben der EBA	33

2.	Vorgehen der Bankenaufsicht	34
2.1.	Kapitalplanungsprozess gemäß MaRisk im Fokus	36
2.2.	Erkenntnisquellen der Bankenaufsicht	44
2.3.	Bankaufsichtliche Auswertung der Informationen	45
2.4.	Mögliche bankaufsichtliche Maßnahmen	45
3.	Fazit	46
III.	Bedeutung der Strategie für die Geschäftsmodellanalysen aus aufsichtlicher Sicht (<i>Riediger</i>)	47
1.	Vorbemerkungen zu Geschäftsmodell und Strategien	47
2.	Bedeutung der Geschäftsmodellanalyse in der Aufsicht	48
3.	Funktionen von Strategien	56
4.	Inhalte von Strategien	59
5.	Strategieprozess	63
6.	Vorgehen im Rahmen von Bankgeschäftlichen Prüfungen	67
7.	Zusammenfassung und Ausblick	70
IV.	Umgang mit der Geschäftsmodellanalyse in der bankinternen Umsetzung (<i>Roos</i>)	72
1.	In den Fokus gerückt	72
2.	Grundlegendes zum Umgang mit der Geschäftsmodellanalyse	74
2.1.	Grundsätzliches – die Basis	74
2.2.	Akzeptanz erreichen	74
2.3.	Reality Check	76
2.4.	Vorhandenes effizient nutzen	79
2.5.	Richtig fragen und auswerten	80
3.	Aktuelle Entwicklungen zur Nachhaltigkeit und Digitalisierung	83
3.1.	Digitalisierung	83
3.2.	Nachhaltigkeit	85
4.	Umsetzung in der Praxis	86
4.1.	Konsistenz von Strategie, Planungsprozess und Steuerung	87

4.2.	Planung und Steuerung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten	88
4.3.	Planungsgüte und Maßnahmen	90
5.	Fazit	91
V.	Analyse des eigenen Geschäftsmodells – inhaltliche und prozessuale Herausforderungen (<i>Hüser/Otte</i>)	92
1.	Geschäftsmodellanalyse als wesentlicher Bestandteil des bankaufsichtlichen Überprüfungsprozesses (SREP)	92
2.	Themenfelder einer Geschäftsmodellanalyse	99
2.1.	Erste Beurteilung, Einordnung des Geschäftsmodells (SREP 4.2)	99
2.2.	Identifizierung der Schwerpunktbereiche für die Analyse (SREP 4.3)	100
2.3.	Beurteilung des Geschäftsumfeldes (SREP 4.4)	101
2.4.	Quantitative Analyse des aktuellen Geschäftsmodells (SREP 4.5.1)	102
2.5.	Qualitative Analyse des aktuellen Geschäftsmodell (SREP 4.5.2)	103
2.6.	Analyse der Strategie und Finanzpläne des aktuellen Geschäftsmodells (SREP 4.6)	104
2.7.	Bewertung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells (SREP 4.7)	105
2.8.	Bewertung der Nachhaltigkeit der Strategie (SREP 4.8)	106
2.9.	Analyse der Schwachstellen wesentlicher Geschäftsfelder bzw. des Geschäftsmodells (SREP 4.9)	107
2.10.	Analyseergebnisse und Handlungsbedarf (SREP 4.10)	108
3.	Aufbau- und ablauforganisatorische Vorbereitungen für eine externe Geschäftsmodellanalyse – Vorschlag zur Vorgehensweise	109
3.1.	Aufbau- und ablauforganisatorische Vorbereitung der Geschäftsmodellanalyse	109
3.2.	Aufbauorganisatorische Vorbereitung (Hinweis)	110

4.	Weiterentwicklung bankinterner (Gesamtbank)Steuerungsverfahren und Berücksichtigung IT-bezogener Anforderungen	111
5.	Being compliant: Aufgaben des »Regulatorischen Büros« und Einfluss auf die Vorbereitung der Geschäftsmodellanalyse	115
6.	Fazit	116
B.	Grundlagen zum Geschäftsmodell von Finanzinstituten	119
I.	Geschäftsmodelle im Bankbereich: Grundlagen, Geschäftsmodell-Muster und Erfolgsfaktoren (<i>Schallmo</i>)	121
1.	Einleitung	121
2.	Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation	121
2.1.	Geschäftsmodell	122
2.2.	Geschäftsmodell-Innovation	122
3.	Geschäftsmodell-Ebenen und Geschäftsmodell-Umwelt	123
3.1.	Geschäftsmodell-Ebenen	123
3.2.	Geschäftsmodell-Umwelt	126
4.	Raster zur Analyse von Geschäftsmodellen	128
5.	Geschäftsmodell-Muster und Erfolgsfaktoren im Bankenbereich	132
5.1.	Beschreibung von Geschäftsmodellen	132
5.2.	Geschäftsmodell-Muster von Banken auf Industrieebene	134
5.3.	Erfolgsfaktoren von Banken	140
6.	Zusammenfassung	142
II.	Monitoring von Banken – bedeutende Einflussfaktoren (<i>Kühlwein</i>)	143
1.	Monitoring von Banken – gefragter denn je	143
2.	Bedeutende Einflussfaktoren der Bankenanalyse	144
2.1.	Analyse des Geschäftsumfeldes	145
2.2.	Bankspezifische Faktoren	148
2.3.	Bedeutung des Geschäftsmodells	161

2.4.	Geschäftsmodelle und die Herausforderungen unserer Zeit	166
3.	Fazit	182
III.	Die Wechselbeziehung zwischen Geschäftsmodell und Rechnungslegung (<i>Otte</i>)	184
1.	Einleitung	184
2.	Definitionen	185
3.	Auswirkungen des Geschäftsmodells auf die Rechnungslegung	186
3.1.	Geschäftsmodellkriterium im HGB	187
3.2.	Geschäftsmodellkriterium in den IFRS	191
4.	Auswirkungen der Rechnungslegung auf das Geschäftsmodell	196
5.	Auswirkungen der Rechnungslegung auf die normative Perspektive	199
6.	Wechselbeziehung	200
IV.	Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen als Erfolgsfaktor (<i>Schallmo</i>)	201
1.	Einleitung	201
2.	Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	201
3.	Einordnung in den Gesamtkontext der Digitalisierung	203
4.	Roadmap für die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	204
4.1.	Überblick über die Roadmap	206
4.2.	Digitale Realität: Den Status quo erfassen	206
4.3.	Digitale Ambition: Die Ziele festlegen	208
4.4.	Digitale Potenziale: Die Optionen ableiten	210
4.5.	Digitaler Fit: Die Eignung bewerten	213
4.6.	Überblick in einem Vorgehensmodell	216
5.	Zusammenfassung	218

C. Aktuelle Trends in der Geschäftsmodellentwicklung	219
I. Auswirkungen der Ertragssituation auf die Geschäftsmodelle von Banken (<i>Bielmeier/ Stappel</i>)	221
1. Ertragslage und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells	222
2. Ertragslage und -strukturen der Banken in Deutschland	222
3. Rentabilitätswirksame Entwicklungen	225
3.1. Das Ende der Niedrigzinsphase	226
3.2. Zunehmende politische Instabilitäten	230
3.3. Der Altersstrukturwandel unserer Gesellschaft	232
3.4. Die Digitalisierung	234
4. Reaktionsmöglichkeiten der Banken	236
5. Perspektiven für den Bankensektor	240
II. Geschäftsmodelle und Digitalisierung im Backoffice (<i>Wurster</i>)	242
1. Digitalisierung gestern und heute	242
2. Geschäftsmodell	243
2.1. Standardisierung vs. Individualisierung	243
2.2. Abgrenzung der Tätigkeiten im Backoffice	243
3. Wertschöpfungstiefe	244
3.1. Finanzvertrieb oder Produktlieferant?	244
3.2. Auslagerung von (Teil-)Prozessen	245
4. Automatisierung von Prozessen	247
4.1. Der Kunde macht's	247
4.2. Papierlose Prozesse	248
4.3. Technische Lösungen	248
5. Kontrollhandlungen	255
5.1. Manuelle vs. systemische Kontrolle	255
5.2. Manuelle Kontrollen	256
5.3. Systemische Kontrollen	256
5.4. Systemisch unterstützte Kontrollen	257
6. Personal	258
6.1. Personalkapazität	258
6.2. Produktionssteuerung	259

6.3.	Vergütung	260
7.	Fazit	260
III.	Geschäftsmodelle und Digitalisierungstrends in der Kundenanalyse (<i>Giera/Holzgräfe/Stolz</i>)	262
1.	Einleitung	262
2.	Einordnung: Auswertung von Kundendaten	262
2.1.	Was haben Banken bisher ausgewertet?	263
2.2.	Welche Auswertungen sind technisch zukünftig möglich?	265
2.3.	Einordnung von datenbasierten Geschäftsmodellen	267
3.	Messung der Effektivität von Anzeigen am Beispiel der Kooperation von MasterCard und Google	269
3.1.	Geschäftsmodell und Datenanalyse	270
3.2.	Privacy by design – Double-Blind Encryption	274
4.	Was können Banken aus der Kooperation von Google und MasterCard lernen?	276
4.1.	Das Geschäftsmodell: Banken als Werbepartner	276
4.2.	Datenschutz	279
4.3.	Erweiterung des Modells um eine separate Instanz	281
4.4.	Pricing-Strategien	284
5.	Fazit	286
IV.	Universalbanken im Fintech-Zeitalter (<i>Andrae</i>)	287
1.	Einleitung	287
2.	Definition und Fakten	289
2.1.	Definition	289
2.2.	Fakten	290
3.	Anwendungsbereich	292
3.1.	Finanzierung (Fintech/Lendtech)	292
3.2.	Zahlungsverkehr (Paytech)	296
3.3.	Anlage und Vorsorge (Wealthtech)	297
3.4.	Versichern (Insurtech)	299

3.5.	Marktunterstützung (Regtech, Proptech, Legaltech)	301
4.	Kundensegment	302
4.1.	Retail Banking	302
4.2.	Corporate Banking/Investment Banking	305
5.	Interaktionsform	307
5.1.	Person-to-Person (P2P)	308
5.2.	Business-to-Person (B2P)	308
5.3.	Person-to-Business (P2B)	309
5.4.	Business-to-Business (B2B)	309
6.	Positionierung	310
6.1.	Partnerschaft mit Fintech-Firmen	310
6.2.	Investitionen in Fintech-Firmen	312
6.3.	Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern	315
6.4.	Bankinterne Entwicklung von technischen Lösungen	315
6.5.	Empirische Ergebnisse	316
7.	Zusammenfassung	320
V.	Regulatorische Entwicklungen und Anpassungseffekte in Geschäftsmodellen (<i>Andrae</i>)	321
1.	Einleitung	321
2.	Definition und Abgrenzung von Geschäftsmodellen	323
2.1.	Ansätze zur Beschreibung eines Geschäftsmodells	323
2.2.	Cluster-Analysen	324
2.3.	Der hybride Ansatz	329
3.	Regulierungskompass	331
4.	Regulierungsbedingte Effekte	336
4.1.	Kosten-Nutzen-Analysen	336
4.2.	Makroanalysen	340
4.3.	Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder	345
5.	Regulierung und Innovation	350
6.	Zusammenfassung	353

VI.	Nachhaltiges Banking vor dem Hintergrund sich entwickelnder regulatorischer Vorgaben – Herausforderungen und Chancen (<i>Arnold/Weiß</i>)	355
1.	Regulatorische Entwicklungen	355
1.1.	Nachhaltiges Banking: Von der Nische in den Mainstream	355
1.2.	Regulatorische Rahmenbedingungen	357
2.	Herausforderungen und Chancen	359
2.1.	Herausforderungen	359
2.2.	Chancen	362
3.	Fazit	365
VII.	Aufbau eines systematischen Ansatzes zur Identifikation, Messung und Management von Carbon-Risiken in Bankbilanzen (<i>Hellmich/Kiesel</i>)	367
1.	Bedeutung von Carbon-Risiken für Banken und ihr Risikomanagement	367
2.	Kurzübersicht über aktuelle Ansätze	372
3.	Integration von Carbon-Risiken in das Datenmanagement von Banken	375
4.	Fazit	382
D. Geschäftsplanung unter Beachtung der Geschäftsmodellentwicklung		385
I.	Analyse des ökonomischen Umfelds (<i>Breżski</i>)	387
1.	Vorbemerkung	387
2.	Zielsetzung und Schwierigkeiten der ökonomischen Umfeldanalyse	388
2.1.	Zielsetzung der Umfeldanalyse	388
2.2.	Schwierigkeiten der ökonomischen Umfeldanalyse	389
3.	Analysefelder volkswirtschaftlicher Entwicklungen	390
3.1.	Welthandel	390
3.2.	Bruttoinlandsprodukt	395
3.3.	Zinsen	402

4.	Exkurs: Neue Spielregeln durch Digitalisierung?	403
5.	Das Geschäftsmodell von Banken und ökonomischer Umfeldanalyse	406
5.1.	Zinsentwicklung und Geschäftsmodell	406
5.2.	BIP-Entwicklung und Geschäftsmodell	407
5.3.	BIP-Entwicklung und der Point of Sale	408
6.	Fazit	408
II.	Bedeutung von Erträgen und Ertrags-Volatilitäten (<i>Heithecker/Tschuschke</i>)	409
1.	Bedeutung der Ertragslage für die Geschäftsmodellanalyse nach SREP	409
1.1.	Erträge innerhalb der Definition von Geschäftsmodellen	410
1.2.	Erträge im Fokus der Geschäftsmodellanalyse	413
1.3.	Analyse der Ertragslage in den Prozessschritten der Geschäftsmodellanalyse	417
2.	Mehrperiodige Ertragsplanung	423
2.1.	Ertragsplanung und normative Perspektive	424
2.2.	Ertragsplanung und ökonomische Perspektive	425
2.3.	Historische Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen	427
2.4.	Zukünftige Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen	428
2.5.	Schlussfolgerungen zur Ertragsplanung	431
3.	Ansatz zur Abschätzung ausreichender Erträge	432
3.1.	Ertragskennziffern für den Peer-Group- Vergleich	432
3.2.	Ansatz für eine Renditeanforderung aus Kapitalerhaltungssicht	434
3.3.	Beispiel zur Renditeanforderung aus Kapitalerhaltungssicht	436
3.4.	Vergütungsanspruch des Eigenkapitals	441
4.	Abschätzung von Ertragsschwankungen durch aufsichtliche Stresstests	448

4.1.	Anforderungen an Stresstests innerhalb des SREP	448
4.2.	EBA-Stresstest – Rahmenbedingungen und Methodik	453
4.3.	Verknüpfung EBA-Stresstest, Geschäftsmodellanalyse und Erträge	473
5.	Schlussbetrachtung	474
III.	Einbindung von Stresstests in die Geschäftsmodellanalyse am Beispiel einer Sparkasse (<i>Falb</i>)	476
1.	Einführung	476
1.1.	Anforderungen an das Geschäftsmodell	476
1.2.	Proportionalität im Rahmen von SREP	478
2.	Anforderungen an die Durchführung von Stresstests	479
2.1.	Stresstest-Anforderungen der MaRisk	479
2.2.	Anlassbezogene Stresstests	484
2.3.	Erfahrungen mit den Stresstests	485
3.	Risikotragfähigkeit im Rahmen von Stresstests	485
3.1.	Vorbemerkung	485
3.2.	Ermittlung des Risikodeckungspotenzials für Stresstests	486
3.3.	Risikoermittlung bei Stresstests	488
3.4.	Beurteilung der Risikotragfähigkeit bei Stresstests	493
3.5.	Adverse Szenarien in der Geschäftsplanung	495
4.	Fazit	505
IV.	Anforderungen aus der Geschäftsmodellanalyse an die Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung (<i>Hasenclever</i>)	507
1.	Einordnung	507
2.	Anforderungen und Struktur der Governance für Liquiditätsrisiken	508
2.1.	Zieldimensionen für die interne Governance	508
2.2.	Besonderheiten der Risikoart Liquidität	510
2.3.	Risikoarten	511
2.4.	Aufbau und Einordnung	512
3.	Funds Transfer Pricing-Mechanismus	517

3.1.	Geschäftspolitische Steuerungsziele	518
3.2.	Grundsätze des FTP-Systems	520
3.3.	Liquiditätskosten	522
4.	Liquiditäts(risiko)steuerung	523
4.1.	Steuerungskreise	525
4.2.	Fundingstrategie	527
4.3.	Strategisches Liquiditätsrisiko	530
4.4.	Fundingplanung	534
5.	Liquiditätsengpasssituationen	536
5.1.	Angemessenheit der Stressszenarien	538
5.2.	Höhe und Umfang des regulatorischen und betriebswirtschaftlichen Liquiditätspuffers	540
5.3.	Integrierte Liquiditäts(risiko)steuerung	541
5.4.	Digitalisierung	544
6.	Resümee	544

**E. Die Geschäftsmodellanalyse vor dem Hintergrund von
MaRisk-Kernprozessen** **547**

I.	Entwicklung einer zum Geschäftsmodell konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie (<i>Geiger</i>)	549
1.	Anforderungen der Bankenaufsicht an die Strategien	549
1.1.	Anforderungen der nationalen Aufsicht	549
1.2.	Die EBA Guideline zum aufsichtlichen Überprüfungsprozess (SREP)	551
2.	Inhalt der Geschäftsmodellanalyse und Zusammenspiel mit der Geschäftsstrategie	554
2.1.	Bewertung des Geschäftsumfelds	554
2.2.	Analyse der Ausgangssituation in der Geschäftsstrategie	555
2.3.	Ableitung von Strategischen Zielen	558
2.4.	Operationalisierung	561
3.	Konsistenz zu den Risikostrategien und der Gesamtbankplanung	563
4.	Schlussbetrachtung	566

II.	Ausbildung einer geschäftsmodelladäquaten Risikokultur (<i>Treiber</i>)	568
1.	Einleitung	568
2.	Charakterisierung der Risikokultur und deren aufsichtsrechtlichen Anforderungen	569
2.1.	Risikokultur und deren aufsichtsrechtlichen Anforderungen	569
2.2.	Die EBA Guideline zum aufsichtlichen Überprüfungsprozess (SREP)	572
3.	Einordnung der Risikokultur im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse	572
3.1.	Geschäftsmodelladäquate Risikokultur	572
3.2.	Interdependenz von Risikokultur und Strategie	573
4.	Ansätze zur Ausbildung der Risikokultur	575
4.1.	Entwicklung der Risikokultur	575
4.2.	Möglichkeiten und Grenzen der Risikokultur	579
5.	Schlussbetrachtung	580
III.	Limitierung und Überwachung von Risikoappetit und Risiken (<i>Neumann</i>)	581
1.	Implikationen des Risikoappetits auf Strategie und aufsichtsrechtlicher Prüfung	581
2.	Auswirkung des Risikobewertungsansatz Geschäftsmodellanalyse als Basis der Ableitung interner Limitierungen	588
3.	Limitierung und Geschäftsmodell	589
4.	Perspektiven der Limitierung, Risikomanagementprozess und Risikoappetit – normative vs. ökonomische Sicht	591
4.1.	Ableitung von Limitierungen aus dem Geschäftsmodell	594
4.2.	Limitsteuerung durch Delegation von Ergebnisverantwortung	599
4.3.	Einbeziehung in die Risikomanagementprozesse	600
4.4.	Überwachung des Risikoappetits	604
5.	Fazit	606

IV.	Analyse von Konzentrationsrisiken (<i>Teitge</i>)	608
1.	Konzentration und Risiko	608
2.	Konzentrationsrisiken in Geschäftsmodellen	613
2.1.	Räumlich geografische Konzentrationen	613
2.2.	Ökonomisch monetäre Konzentrationen	615
2.3.	Kunden- und geschäftspartnerbezogene Konzentrationen	616
2.4.	Produktspezifische Konzentrationen	620
2.5.	Ertragskonzentrationen	621
2.6.	Operationelle Risikokonzentrationen	622
2.7.	Zusammenfassende Beurteilung	622
3.	Konzentrationsrisiken aus dem Blickwinkel der Aufsicht	623
4.	Fazit	626
V.	Geschäftsmodell(-analyse) und Sanierungsplanung (<i>Igl</i>)	628
1.	Einleitung und Motivation	628
2.	Regulatorische Rahmenbedingungen	630
3.	Ausgewählte Elemente des Sanierungsplans mit Bezug zum Geschäftsmodell	632
3.1.	Strategische Analyse	633
3.2.	Sanierungsindikatoren	634
3.3.	Handlungsoptionen	638
3.4.	Belastungsszenarien	643
4.	Weiterentwicklung der Sanierungsplanung und Ausblick	644
F.	Ablauforganisatorische Themen der Geschäftsmodellanalyse	647
I.	Geschäftsmodell und Prozesse (<i>Rensch</i>)	649
1.	Geschäftsmodelle unter Wettbewerbs- und Kostendruck	649
2.	Identifikation der geschäftsmodellrelevanten Prozesse	653
2.1.	Kategorisierung von Prozessen	655
2.2.	Ziele und Methoden der Prozessanalyse	656
2.3.	Ergebnis der Prozessidentifikation	659
3.	Ansatz zur Optimierung der Prozesse	660
3.1.	Verfahren zur Prozessoptimierung	661

3.2.	Umsetzungserfordernisse	666
4.	Umgang mit Geschäftsmodellinnovationen	667
4.1.	Klassen der Geschäftsmodellinnovation	668
4.2.	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	669
5.	Fazit	670
II.	Process Mining (<i>Engels</i>)	671
1.	Einführung	671
2.	Process Mining im Kontext klassischer Prozessanalyse	673
3.	Bedeutung der Prozessanalyse für die Geschäftsmodellanalyse	675
3.1.	Optimierung	675
3.2.	Aufsicht	677
4.	Die Methode	679
4.1.	Begrifflichkeiten	679
4.2.	Daten-Anforderung und ETL-Prozess	680
4.3.	Software	681
4.4.	Miner	683
5.	Praxisbeispiel	683
6.	Ausblick	685
III.	Auslagerungsmanagement und Ausrichtung des Geschäftsmodells (<i>Walla</i>)	689
1.	Auslagerungen als Teil der Geschäftsstrategie	689
2.	Auswirkungen des Auslagerungsportfolios auf die Dienstleistersteuerung	690
3.	Aufsichtliche Anforderungen zur Dienstleistersteuerung	692
3.1.	Vorgaben innerhalb der MaRisk und BAIT	692
3.2.	Vorgaben der EBA	696
4.	Ausblick	699
IV.	Das Datenmanagement von Banken im Spannungsfeld von Regulierung und Digitalisierung (<i>Hellmich/Weizmann</i>)	700
1.	Auswirkungen der Regulierung auf das Datenmanagement	702

2.	Auswirkungen der Digitalisierung auf das Datenmanagement	707
3.	Transformation von traditionellem Datenmanagement in ein Data Intelligence Solution Center	711
4.	Zusammenfassung	713
G.	Geschäftsmodellanalyse im Blickpunkt der internen Revision	717
I.	Externe Prüfungsansätze und Beurteilungsmaßstäbe bei Geschäftsmodellen (<i>Mobrenz</i>)	719
1.	Einleitung	719
2.	Prüfungsschwerpunkt Geschäftsmodell	720
2.1.	Analyse der Geschäftstätigkeit	720
2.2.	Analyse des Wettbewerbsumfeldes	722
2.3.	Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells	723
3.	Prüfungsschwerpunkt Strategie	725
3.1.	Strategische Zielgrößen	725
3.2.	Kommunikation	726
4.	Prüfungsschwerpunkt Eigenmittelplanung	727
4.1.	Konsistenz der Geschäftsplanung	727
4.2.	Adverse Szenarien	729
5.	Prüfungsschwerpunkt operative Geschäftsplanung	730
5.1.	Historische Entwicklung	731
5.2.	Ableitung der Plangrößen	732
5.3.	Risiken für die Zielerreichung	733
5.4.	Konsistenz der Gesamtvertriebsplanung	734
6.	Fazit	735
II.	Interne Prüfungsansätze und Beurteilungsmaßstäbe bei Geschäftsmodellen (<i>Kreiselmaier</i>)	738
1.	Einleitung	738
2.	Überblick Aufsichtsrecht	739
3.	Relevanz für die Interne Revision	743

4.	Allgemeine Prüfungsansätze im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse	745
5.	Erkenntnisse und Erfahrungen seit Einführung der SREP-Leitlinien	749
5.1.	SREP-Kapitalzuschlag	750
5.2.	Neuer Risikotragfähigkeitsleitfaden	752
6.	Konkrete Prüfungshandlungen	754
6.1.	Prüffeld Jahresabschluss	754
6.2.	Prüffeld Gesamtbanksteuerung	756
6.3.	Prüffeld Meldewesen	762
7.	Fazit	764
III.	Three-Lines-of-Defense-Modell als Basis einer Compliance-konformen Implementierung von Geschäftsprozessen (<i>Ramke</i>)	766
1.	Einleitung	766
2.	Das TLoD-Modell	768
2.1.	Ausgestaltung	768
2.2.	Vorteile des TLoD- Modells	770
3.	Risikosteuerung im SREP-Element Geschäftsmodellanalyse	771
3.1.	Die SREP-Leitlinie der EBA	771
3.2.	Anfälligkeit eines Geschäftsmodells	771
3.3.	Ertragssituation	773
4.	Schlussfolgerungen	774
H.	Literaturverzeichnis	775
I.	Stichwortverzeichnis	825

Vorwort

Banken erfüllen in modernen Volkswirtschaften eine zentrale Rolle. [...] Sie sind der Transmissionsriemen der Realwirtschaft und mit dieser eng verflochten.¹

Nur Banken mit einem tragfähigen Geschäftsmodell können langfristig ihre Finanzierungsfunktion in der Volkswirtschaft vollumfänglich wahrnehmen.²

Beide Aussagen wurden durch Vertreter der deutschen Bankenaufsicht getätigt, zum einen im Eingangsstatement durch den Exekutivdirektor Bankenaufsicht, *Raimund Röseler*, am 09.05.2019 anlässlich der Konferenz »**Nachhaltige Finanzwirtschaft**« in Berlin und zum anderen durch die Verfasser eines Beitrags zu strukturellen **Entwicklungen im deutschen Bankensektor** im Monatsbericht der *Deutschen Bundesbank* im April 2015. Sie zeichnen ein schlüssiges Gesamtbild zur Bedeutung von Banken und deren Geschäftsmodellen aus Sicht des Regulators.

Die Metapher des »Transmissionsriemens« – auch Treibriemen, beispielsweise in den Ausprägungen als Keilriemen oder Zahnriemen³ – verdeutlicht, dass Banken in einer Volkswirtschaft vor allem wirtschaftliche Kräfte übertragen, etwa zwischen Sparern, Investoren und Unternehmern. Die Aufgabe von Banken wird durch dieses geprägte Bild einer Fabrikhalle aus der Zeit der **industriellen Revolution** offenbart, in der durch Dampfmaschinen, Wasserräder oder später auch Elektromotoren Kräfte erzeugt wurden, die über die Transmissionsriemen auf die produzierenden Maschinen übertragen wurden. »Verbliebene« Kräfte der Maschinen konnten wiederum über zusätzliche Riemen weitergeleitet werden. Für komplexe Produktionsprozesse waren umfangreiche Riemengetriebe notwendig.⁴ Sicherlich sind »Transmissionsriemen« im Zeitalter der **digitalen Revolution** nicht mehr zeitgemäß,⁵ Kräfte werden heute überwiegend über Kabel übertragen. Allerdings haben Redewendungen und Metaphern häufig ihren Ursprung in vergangenen Zeiten.⁶

Kann ein Riemen die Kräfte nur noch eingeschränkt übertragen, so ist die Funktion des Systems gestört – reißt so ein Riemen gar, so stehen einige Maschinen still und der umherfliegende, gerissene Riemen kann darüber hinaus

1 *Röseler* (2019).

2 *Deutsche Bundesbank* (2015c).

3 Vgl. *wikipedia.de* (2019g).

4 Einen guten Eindruck liefern die Exponate im Freilichtmuseum »LWL-Freilichtmuseum Hagen« oder im »Tuchmacher Museum Bramsche«.

5 Vgl. *wikipedia.de* (2019h). Ein Elektroauto hat beispielsweise keinen Zahnriemen mehr, vgl. *GIGA.DE* (2019).

6 Ein bekanntes Beispiel ist »einen Zahn zulegen«, vgl. *Ejikhine* (2005), S. V.

empfindlichen Schaden anrichten. Entsprechend sind diese Riemen regelmäßig auf ihre Festigkeit oder Tragfähigkeit zu kontrollieren. Die Überprüfung der Geschäftsmodelle von Banken kommt einer solchen Prüfung gleich – und nur tragfähige und nachhaltige Kreditinstitute können ihrer Aufgabe, der **effizienten Übertragung** der wirtschaftlichen Kräfte ohne das Risiko, das von der Zerstörung einer Bank ausgeht, erfüllen.

Vor diesem Hintergrund ist die jährliche Einstufung des Geschäftsmodells durch die Bankenaufseher, also eine solche Überprüfung des »Transmissionsriemens« zu sehen, wie diese im Rahmen des SREP (**Supervisory Review and Evaluation Process**) nach der für alle europäischen Bankenaufseher gültigen Leitlinie der EBA (Europäische Bankenaufsichtsbehörde) vorgesehen ist.⁷ Seit ihrer Veröffentlichung genießt das Thema somit eine hohe Aufmerksamkeit bei den staatlichen Prüfern. So hatte die EZB das Thema »Geschäftsmodell und Ertragskraft« in den Jahren 2016 bis 2018 auf der jährlichen **Prioritätenliste**.⁸ Aktuell gilt die Überprüfung der Geschäftsmodelle und Ertragstreiber nun thematisch als abgeschlossen;⁹ entsprechend wird das Thema in der laufenden Prüfung obligatorisch anhand hoher Standards vorgenommen. Die deutsche Bankenaufsicht erklärt ebenfalls wiederkehrend »Ertragsrisiken« als wesentliche Gefahr für den deutschen Bankensektor.¹⁰ Zunehmend ist die Geschäftsmodellanalyse auch im Fokus der **Prüfungshandlungen** oder Thema in **Aufsichtsgesprächen**.¹¹

Unter Berücksichtigung dieser Entwicklung freut es uns, dass der Verlag an uns mit der Idee der Konzeption einer **2. Auflage des Herausgeberbands** »Geschäftsmodellanalyse« herangetreten ist. Entstand die 1. Auflage mit dem Untertitel »Praxisorientierter Umgang mit neuen SREP- und MaRisk-Anforderungen« noch »aus Neugier« über ein durch die Aufsicht neu adressiertes Thema, wird das vorliegende Werk unter Beachtung der Erkenntnisse aus den letzten Jahren und den für Geschäftsmodelle von Banken sich abzeichnenden bedeutenden Entwicklungen strukturiert. Wir haben uns deshalb für den neuen Untertitel »**Aufsichtliche Vorgaben • Umgang im Risikomanagement • Digitalisierung • Nachhaltigkeit**« entschieden. Der Aufbau und die Ausrichtung vieler Beiträge wurden entsprechend grundlegend überarbeitet.

7 Vgl. SREP (2014/2015/2018k).

8 Vgl. EZB (2016a/2016b/2017b).

9 Vgl. EZB (2018).

10 Vgl. BaFin (2018b) und Deutsche Bundesbank (2019e) bzw. BaFin (2019b).

11 Vgl. etwa Seuthe (2019) und Barsch (2019).

So hat sich im Bezug der Geschäftsmodellanalyse zur aufsichtlichen Überprüfung gezeigt, dass die Themenfelder **Strategie, Geschäftsplanung** und **Kapitalplanung** von besonderer Bedeutung sind. Hier spielt vor allem die sachgerechte Integration dieser drei Themen in den Gesamtprozess der Banksteuerung eine wichtige Rolle. In Bezug auf Strategie und Planung ist der Umgang mit Risikokonzentrationen und die Überprüfung zukünftiger Entwicklungen auf Robustheit etwa durch Szenarioanalysen und Stresstests sowie die »Passigkeit« der Planungen zur Sanierungsplanung zu beachten. Die Ertrags- und Kapitalplanung sollte zudem **nachvollziehbar, belegbar und konsistent** sein – und unter Beachtung des Prinzips der kaufmännischen Vorsicht stehen! Auf Basis solcher belastbaren Zahlen, die eine stimmige »Story« liefern, kann ein Aufseher dann beurteilen, ob das Geschäftsmodell tragfähig und nachhaltig ist. Diese aufsichtlichen Themen werden vor allem in den Teilen A, D, E und G dieses Herausgeberbandes erörtert.

Gerade das Geschäftsmodell einer Bank steht zudem unter dem Druck eines sich rasch verändernden Umfelds, das teilweise zu **disruptiven Entwicklungen** führt, wobei stark (und schnell) wachsende Innovationen bisherige Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer vollständig verdrängen (können).¹² Entsprechend diskutieren die Autoren dieses Herausgeberbandes im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell auch aktuelle **Game Changer**¹³ wie Negativzinsen, rückläufige Zinsstrukturbeiträge, den Markteintritt von Unternehmen der Finanztechnologie (FinTechs und BigTechs), den wachsenden Druck zur Digitalisierung, eine hohe Regulierungsdynamik und zuletzt auch Klimarisiken und Nachhaltigkeit. Beiträge hierzu sind vor allem in den Teilen B, C und F zu finden.

Konkret werden in Teil A aufsichtsrechtliche Vorgaben aus Sicht der Bankenaufsicht und aus Sicht von Kreditinstituten erörtert. Einen Überblick über die Anforderungen des SREP an die Geschäftsmodellanalyse und deren Bezug zu den MaRisk liefert **Sara Kreiselmaier** (Kapitel A.I). Die Notwendigkeit der Geschäftsmodellanalyse und Prüfungsansätze aus Sicht der Bankenaufsicht erörtert **Jürgen Büschelberger** (Kapitel A.II). Sein Beitrag verdeutlicht vor allem die Bedeutung des Kapitalplanungsprozesses für die Beurteilung der Geschäftsmodellanalyse. Für eine verständliche und operationalisierbare Strategie als Anker der Geschäftsmodellanalyse wirbt **Henning Riediger** (Kapitel A.III). Er gibt auch einen Einblick, wie sachgerechte Strategien überprüfbar sind. **Katja Roos** erörtert wichtige Punkte, die aus Institutssicht für eine ganzheitliche und

12 Vgl. *Bois* (2019).

13 Vgl. *Reuse/Zeranski* (2019).

stimmige Umsetzung eines Geschäftsmodells maßgeblich sind (Kapitel A.IV) und hebt die Bedeutung der Nutzung adäquater Daten zur Steuerung der Umsetzung des Geschäftsmodells hervor. **Wolfgang Otte** und **Patrick Hüser** präsentieren (Kapitel A.V) anhand des SREP-Vorgehens Themen, die eine gezielte Vorbereitung auf eine Prüfung der Geschäftsmodellanalyse ermöglichen.

Grundlegende Aspekte zu Geschäftsmodellen von Banken werden in Teil B diskutiert. **Daniel Schallmo** widmet sich zunächst der Definition von Geschäftsmodellen und deren Merkmalen im Allgemeinen und überträgt diese Vorgaben auf Kreditinstitute (Kapitel B.I). Die Bedeutung von Geschäftsmodellen von Kreditinstituten im Umfeld von Bankenratings erörtert **Anna-Joy Kühlwein** (Kapitel B.II). In Ihrem Beitrag werden Auswirkungen neuer Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit umfassend diskutiert. **Wolfgang Otte** geht der Frage nach, in welcher Weise die Rechnungslegung das Geschäftsmodell beeinflusst (Kapitel B.III). Spätestens mit der Einführung der so genannten Normativen Perspektive der Risikotragfähigkeitsrechnung oder bei Anwendung des Geschäftsmodellkriteriums unter IFRS 9 wird eine Wechselwirkung offensichtlich. Schließlich bietet **Daniel Schallmo** eine Vorgehensweise, in welchen Schritten eine digitale Transformation eines Geschäftsmodells von der »Old Economy« in eine »New Economy« vorgenommen werden kann (Kapitel B.IV).

Teil C widmet sich aktuellen Themen und Trends im Finanzdienstleistungsbereich, die Auswirkungen auf die bestehenden Geschäftsmodelle induzieren: Niedrigzinsphase, Digitalisierung, Regulierung und Nachhaltigkeit. Zunächst fassen **Stefan Bielmeier** und **Michael Stappel** mittel- bis langfristige Trends im Bankgeschäft zusammen (Kapitel C.I). Insbesondere gehen sie auf die anhaltende Niedrigzinsphase mit dem andauernden Druck auf den Zinsüberschuss ein, thematisieren aber auch Auswirkungen der Digitalisierung und des demographischen Wandels. Möglichkeiten der Digitalisierung in Backoffice-Prozessen einer Bank zeigt **Jochen Wurster** auf (Kapitel C.II). Auf die Nutzung von Kundendaten und Möglichkeiten der Erweiterung bisheriger Bankgeschäftsmodelle auf datenbasierte Geschäftsmodelle gehen **Sarah-Marie Holzgräfe**, **Ewa Giera** und **Lisa Stolz** (Kapitel C.III) ein. **Silvio Andrae** legt dar, in welcher Weise klassische (Universal-)Banken mit Finanztechnologie-Unternehmen (»Fintechs«) zusammenarbeiten oder neue Finanztechnologien adaptieren können, um die digitale Transformation voranzutreiben (Kapitel C.IV). Vor diesem Hintergrund liefert er auch eine umfassende Systematik, um Aktivitäten im Fintech-Bereich einzuordnen. Neben der Abhängigkeit zwischen Finanztechnologie und Geschäftsmodellen von Banken betrachtet der

Autor zudem die Auswirkungen regulatorischer Effekte auf Geschäftsmodelle (Kapitel C.V). Zudem gibt er einen Überblick über die in der Literatur und seitens der EBA erörterten Kategorien von Geschäftsmodellen in Banken. Vor dem Hintergrund der Anpassung klimatischer Bedingungen erörtern **Jörg Arnold** und **Silvia Weiß** die Entwicklung zur nachhaltigen Finanzwirtschaft (Kapitel C.VI). **Martin Hellmich** und **Rüdiger Kiesel** geben anschließend einen Einblick in durch den Klimawandel induzierte neue Risiken und deren Auswirkung auf die Kapitalkosten von Unternehmen (Kapitel C.VII).

Die Kapital- und Liquiditätsaspekte der Geschäftsmodellanalyse haben ihren Ausgangspunkt in der Geschäftsplanung eines Kreditinstituts, welche im Mittelpunkt des Teils D steht. **Eberhard Brezski** diskutiert die sorgfältige Analyse des ökonomischen Umfelds, die Ausgangspunkt der Geschäftsplanung ist (Kapitel D.I). **Dirk Heithecker** und **Dennis Tschuschke** diskutieren Herangehensweisen zur Abschätzung der Ertragsentwicklung (Kapitel D.II). Ferner gehen Sie auf das Risiko von Fehlabschätzungen der zukünftigen Erträge ein und erörtern mögliche Ansätze zur Ableitung der Renditeanforderung von Kreditinstituten. Zur Überprüfung der Robustheit einer Planung sollten Stresstests und Szenariorechnungen angewendet werden, mit deren Implementierung sich **Achim Falb** beschäftigt (Kapitel D.III). **Christian Hasenclever** widmet sich wesentlichen Themen und Zusammenhängen der Liquiditätssteuerung (Kapitel D.IV), die neben der häufig auf die Kapitaladäquanz ausgerichteten Planung in die Gestaltung des Geschäftsmodells einzubeziehen ist. Neben der Liquiditätsstrategie und Liquiditätssteuerung geht er auf die für die Steuerung wichtige Zuordnung der Liquiditätskosten ein.

In Teil E werden wichtige Prozesse der Risikosteuerung gemäß den MaRisk hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Geschäftsmodellanalyse erörtert. **Thomas Geiger** untersucht die Geschäfts- und Risikostrategie im Hinblick auf die Geschäftsmodellanalyse (Kapitel E.I). Den Bezug der in den letzten Jahren in der Bedeutung des aufsichtlichen Risikomanagements gestiegenen Risikokultur zur Geschäftsmodellanalyse und zur Stabilität eines Geschäftsmodells stellt **Theresa Treiber** her (Kapitel E.II). Vor dem Hintergrund der Risikokultur untersucht **Frank Neumann** die Festlegung des Risikoappetits und daraus abzuleitende Limite (Kapitel E.III). Dabei bezieht er die Vorgaben der neuen normativen und ökonomischen Perspektive der RTF mit ein. **Thomas Teitge** arbeitet schließlich die Verknüpfung zwischen Geschäftsmodellen und Risikokonzentrationen heraus (Kapitel E.IV). Darauf aufbauend stellt **Andreas Igl** abschließend den Zusammenhang zwischen der Sanierungsplanung als weiteres

wichtiges Element der neuen Aufsichtsordnung und der Geschäftsmodellanalyse (Kapitel E.V.) her.

Aspekte der Ablauforganisation werden in Teil F analysiert, da geschäftspolitische Entscheidungen und die Grundausslegung des Geschäftsmodells auch prozessual umzusetzen sind – und diese Prozesse möglichst kostengünstig zu implementieren sind. Es startet **Eva Reusch** mit einer grundlegenden Einführung zu Prozessen aus bankbetrieblicher Sicht (Kapitel F.I). **Timo Engels** stellt die Methode des Process Mining vor, die eine digital unterstützte Aufnahme von Prozessen ermöglicht (Kapitel F.II) und somit einen technologisch getriebenen Ansatz liefert, Prozesse zu optimieren. Ein wichtiger Teil der Prozessoptimierung mit dem Ziel kosteneffizienter Prozesse ist die Auslagerung, deren Vorgaben **Lukas Walla** (Kapitel F.III) untersucht. **Martin Hellmich** und **Alexey Weizmann** erörtern zum Abschluss dieses Teils notwendige Transformationsprozesse für das Datenmanagement in Kreditinstituten (Kapitel F.IV), da in den Geschäftsmodellen der Zukunft bereits sprichwörtlich gilt: »*Daten sind das neue Gold*«¹⁴.

Teil G beschäftigt sich mit der Überprüfung der Tätigkeiten zum Geschäftsmodell durch interne oder externe Prüfer wie beispielsweise durch Mitarbeiter der internen Revision. Intensiv erörtert **Marko Mohrenz** Prüfungsansätze der Bankenaufsicht bei der strategischen Ausrichtung und deren Umsetzung in der Geschäftsplanung (Kapitel G.I). Der Beitrag reflektiert viele Ansatzmöglichkeiten einer Prüfung auf Plausibilitäten und auf die Robustheit von Planungsannahmen. **Sara Kreiselmaier** stellt im Anschluss die Anforderungen an die Interne Revision dar und entwickelt aus dem Vorgaben im SREP ebenfalls mögliche interne konkrete Prüfungshandlungen (Kapitel G.II). **Thomas Ramke** greift schließlich das unter Compliance-Aspekten häufig diskutierte »Three-Lines-of-Defense-Model« auf und stellt den Zusammenhang mit der Risikosteuerung im SREP-Element der Geschäftsmodellanalyse dar (Kapitel G.III).

Ziel des Buches ist es, die Geschäftsmodellanalyse aus möglichst **vielen Perspektiven** und »engmaschig« zu behandeln. Auf mögliche sich ergebende Überschneidungen und Abhängigkeiten zwischen den dicht gesetzten Themen machen wir durch Verweise zwischen den Beiträgen der Autoren aufmerksam.

Das Buch richtet sich an alle **Manager und Mitarbeiter in Kreditinstituten und Prüfungsinstitutionen**, die sich mit dem Themenfeld »Geschäftsmodell-

14 Vgl. etwa *Lenzen* (2018).

analyse« auseinandersetzen. So werden die grundlegenden aufsichtlichen Anforderungen zur Geschäftsmodellanalyse erörtert, sodass **Geschäftsleiter mit Leitungs- oder Aufsichtsfunktion** notwendige Prozesse zur »revisionssicheren« oder »prüfungsfesten« Gestaltung der Strategiefestlegung und der Ausgestaltung der Geschäftsplanung anstoßen können. Zusammenhänge zu den MaRisk werden aufgezeigt, damit **Entscheider, Projektmanager und Revisoren** notwendige Umsetzungen und Vorbereitungen planen und Aufsichtsgespräche zielorientiert führen können. Für die **Spezialisten** einzelner Sachverhalte in den Fachabteilungen, in der Revision und bei der Bankenaufsicht können sich ebenfalls neue Anregungen und Optimierungen ihrer Prozesse aus der Lektüre ergeben.

Darüber hinaus bietet das Werk viele Anknüpfungspunkte, das eigene Geschäftsmodell kritisch vor dem Hintergrund der aufsichtlichen Anforderungen und der hohen Veränderungsdynamik zu reflektieren. Sowohl für **Mitarbeiter im Finanzsektor** als auch für **Studierende und Mitarbeiter von Bildungseinrichtungen** gibt das vorliegende Werk zudem einen Überblick über den Umgang von Praktikern mit einem zentralen Element der SREP-Vorgaben der europäischen Bankenaufsicht.

Für die Unterstützung und Beitrag zum Gelingen dieses Herausgeberbands danken wir den Mitarbeitern des Verlags Finanz Colloquium Heidelberg, insbesondere **Frank Sator** für das verlagsseitige Management und den wertvollen inhaltlichen Anregungen sowie **Rebecca Zimmermann** für die einwandfreie Organisation der Umsetzung. In Erinnerung bleibt auch der unermüdliche Einsatz von **Heidi Bois** bei der Autorenfindung für einige sehr neue Themen. Ein besonderer Dank gilt natürlich allen Autoren und deren in der Vielzahl namentlich nicht bekannten **Helfern**.

Eines unserer persönlichen Ziele eines Herausgeberbandes ist, unseren individuellen Wissenstand zu einem Thema zu erweitern und gegebenenfalls den eigenen Standpunkt zu verändern oder zu erneuern – dieses Ziel haben wir beim Lesen der vielen Beiträge bereits erreicht. Wir wünschen uns nun, dass alle Leser dieses Werks zu dem gleichen Schluss kommen.

Daher wünschen wir viel Spaß beim Lesen und beim »Studieren«!

Hannover/Braunschweig, im Juli 2019

Dirk Heithecker

Dennis Tschuschke

Auszug aus dem Vorwort der 1. Auflage

*Columbus hatte keinen Business-Plan, als er Amerika entdeckte.*¹⁵

Diese Aussage stammt von *Andrew Stephen Grove*, der Mitgründer und langjähriger CEO von Intel war und dieses Jahr seinen 80. Geburtstag feiert. Sie eröffnet bei einer näheren Analyse interessante Aspekte bzgl. der Problemstellung, wie elementar wichtig ein gut **durchdachtes Geschäftsmodell** – dieser Begriff mag als Synonym für »Business-Plan« gelten – für Banken ist, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Der erste Eindruck beim Lesen dieses Zitats verleitet zu der Schlussfolgerung, dass »Erfolg nicht planbar ist« – eine weitere gerne genutzte Redewendung – und demnach zu detaillierte Überlegungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Geschäftsmodells und dessen Erfolgchancen auf dem Bankenmarkt übertrieben zu sein scheinen. Dies ist aber eigentlich nicht der Kern dieses Satzes.

Denn Christoph Kolumbus hatte nicht nur eine ausgefeilte Geschäftsidee – die Entdeckung des Seewegs nach Indien –, sondern deren **Umsetzung auch nachhaltig geplant**. Beispielsweise fuhr er im Verbund von drei Schiffen und nahm auf den Kanarischen Inseln frisches Wasser und andere Vorräte vor der Überfahrt auf. Die Ausrüstung war ausreichend, um gemäß den Planungen – die Länge des Seewegs nach Indien wurde von gut ausgebildeten Wissenschaftlern anhand von (leider falschen) Annahmen hinsichtlich der Erdkrümmung bestimmt – Indien auf dem neuen Seeweg erreichen zu können. Letztlich waren seine Vorbereitungen der Entdeckungstour so **tragfähig**, dass trotz des Berechnungsirrtums und des vom eigentlichen Ziel völlig abweichenden Resultats – der Landung auf den Bahamas anstelle von Indien – die Expedition (vorsichtig beschrieben) als Erfolg zu werten ist.¹⁶ Würde man heute das damalige Expeditionsvorhaben von Kolumbus im Vorfeld einer Prüfung unterziehen, so wären vermutlich genau diese Bereiche, d. h.

- die Vorgabe eines ambitionierten, aber realistischen Ziels,
- die Planung zur Zielerreichung und
- die vorhandene Ausrüstung¹⁷

15 Abgerufen unter <http://www.onpulsion.de/4088/zum-nachdenken-die-besten-zitate-fuer-unternehmer/> am 07.02.2016.

16 Einen kurzweiligen Überblick über die Entdeckungstour von Christoph Kolumbus bietet *Laufmann* (2011).

17 Dies kann neben dem Material auch die personelle Ausstattung durch die Mannschaft und Führungscrew sein.

zu bewerten, um dann in der Folge dem Start der Überfahrt zuzustimmen oder aber Nachbesserung einzufordern.

Das Beispiel lässt sich auf die moderne Welt der Bankenaufsicht durchaus übertragen – nicht nur, weil die **Finanzmärkte** und die Lage der europäischen Banken heutzutage gerne als »stürmische See«, die auch Kolumbus vorgefunden hatte, bezeichnet werden.¹⁸ Es zeigt, dass eine grundlegende, ganzheitliche Analyse des Geschäftsvorhabens hilfreich ist, um deren Erfolgsaussichten und die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns bewerten zu können. Entsprechend ist es nachvollziehbar, dass die Prüfung der Kreditinstitute durch die Bankenaufsicht künftig nicht nur einzelne Bestandteile der **Risikomessung und -steuerung**, sondern auch das Geschäftsmodell an sich und ganzheitlich evaluieren soll.

Konkret veröffentlichte die Bankenaufsichtsbehörde EBA (European Banking Authority) im Dezember 2014 Leitlinien für »gemeinsame Verfahren und Methoden für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess« (Supervisory Review and Evaluation Process, **SREP**). Diese Leitlinien legen im Wesentlichen die Überprüfung der Einhaltung der Säule-II-Vorgaben durch die lokalen Aufsichtsbehörden fest. Eine für Kreditinstitute zunächst als tiefgreifend einzustufende Neuerung des SREP ist dabei die **Überprüfung des Geschäftsmodells** durch Bankenaufseher. Die Vorgaben beschreiben einen durch die Bankenaufsicht durchzuführenden Prozess zur standardisierten Analyse des Geschäftsmodells eines Kreditinstituts, welcher vor allem die zukunftsgerichtete Evaluation der internen Kapitalmessung und -allokation sowie die interne Liquiditätssteuerung vor dem Hintergrund der Ertragslage vorsieht. Eine solche Analyse soll dabei das allgemein gültige geschäftliche Umfeld sowie die Instituts-spezifischen Geschäftsziele berücksichtigen bzw. reflektieren.

Die Bedeutung des Geschäftsmodells war im Zusammenhang mit bankaufsichtlichen Prüfungen zur **Säule II** schon immer von Bedeutung und ist somit nicht als »gänzlich neu« einzustufen. So konnte aus Gesprächen mit Prüfern der Deutschen Bundesbank oder der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) bisher schon vernommen werden, dass das Verständnis über das Geschäftsmodell für eine sachgerechte Prüfung etwa der Risikotragfähigkeitsanalyse und der Risikomesssysteme, der Risikomanagementprozesse sowie der Liquiditätssteuerung vor dem Hintergrund der doppelten Proportionalität der MaRisk sehr wohl eine wichtige Rolle spielt. Durch die in den letzten Jahren gestiegenen Vorgaben an die **Geschäfts- und Risikostrategie** und den **Kapitalplanungsprozess** sind die Zusammenhänge der aufsichtlichen Themen mit

18 Vgl. *Schildbach* (2013).

dem Geschäftsmodell zudem noch bedeutender geworden. Daraus leitet sich auch ab, dass eine positive Evaluation eines Kreditinstituts dauerhaft nur erfolgen kann, wenn das Geschäftsmodell langfristig zwischen Ertrag und Risiko ausbalanciert ist.

[...]

Wir hoffen zudem, dass sie aufgrund der Vielfalt der unterschiedlichen Beiträge und unter der Kenntnis der vielen stabilen und nachhaltigen Geschäftsmodelle in unserer Branche auch **Spaß** beim Lesen haben, denn:

*Ich bin sicher, die Banken der Welt werden nicht allein durch Gier angetrieben.*¹⁹

Hannover/Braunschweig, im Februar 2016

Dirk Heithecker

Dennis Tschuschke

19 Zitat aus dem Film »The Big Short« über den Zusammenbruch des amerikanischen Banken- und Häusermarktes, zu hören auch im deutschen Film-Trailer, vgl. etwa <https://www.youtube.com/watch?v=aLt3JTpSBq0>. Leider entgegnet einer der Hauptcharaktere des Films, *Mark Baum* (gespielt von *Steve Carell*), darauf: »Sie irren sich.«, und weist damit auf die nicht tragfähigen und nachhaltigen Geschäftsmodelle einiger Banken in Amerika vor Beginn der Finanzkrise hin.

A.

**Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung
des Geschäftsmodells**

A. Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung des Geschäftsmodells

I. Vorgaben des SREP und MaRisk zur Geschäftsmodellanalyse²⁰

1. Vorbemerkungen

Die **SREP-Leitlinien**,²¹ kurz für Supervisory Review and Evaluation Process, 1
der Europäischen Bankenaufsicht (European Banking Authority, EBA) sowie die **MaRisk**, kurz für Mindestanforderungen an das Risikomanagement, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sind Bestandteil eines aufsichtsrechtlichen Konstruktes, welches zum Ziel hat, den aufsichtlichen Umgang mit Risiken zu harmonisieren und eine einheitliche Qualität der Aufsichtspraxis innerhalb des europäischen Bankensektors zu schaffen.

Die SREP-Leitlinien (EBA/GL/2014/13) wurden erstmals am 19.12.2014 von 2
der EBA veröffentlicht. Sie sind ein Rahmenwerk **aufsichtsrechtlicher Überprüfungs- und Bewertungsprozesse** und dienen als Konkretisierung des Artikels 97 ff. der europäischen Eigenmittelrichtlinie 2013/36/EU vom 26.06.2013 (Capital Requirements Directive IV, kurz CRD IV²²). Die Umsetzung hatte bis zum 01.01.2016 zu erfolgen.

Die SREP enthalten vier zentrale Themenfelder: 3

- Tragfähigkeit des Geschäftsmodells,
- Governance, Risikomanagement und Kontrolle,
- Kapitaladäquanz und
- Liquidität.²³

Die Leitlinien wurden zuletzt im Juli 2018 überarbeitet und waren zum 4
01.01.2019 umzusetzen und einzuhalten. Durch die Aktualisierung der Leitlinien fand keine grundlegende Änderung des bisherigen Rahmenwerks statt,

20 Autorin: *Sara Kreiselmaier*. Die Ausführungen geben ausschließlich persönliche Auffassungen wieder. Für Rückfragen oder Anregungen ist die Autorin unter der E-Mail-Adresse sara.kreiselmaier@vrbank.de erreichbar.

21 Vgl. *SREP* (2014, 2015, 2018k).

22 Vgl. *CRD IV* (2013).

23 Vgl. *BaFin* (2018e).

sondern lediglich eine Spezifizierung und Anpassung an aktuelle Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben.²⁴

- 5 Die MaRisk wurden erstmals am 20.12.2005 durch die BaFin veröffentlicht. Sie geben einen Rahmen für das Risikomanagement von Banken vor und konkretisieren den § 25a des Kreditwesengesetzes (KWG) sowie ebenfalls den Art. 97 ff. der CRD IV.²⁵
- 6 Per 27.10.2017 erschien die fünfte Novelle der MaRisk. In der Novelle wurden die Anforderungen der Säule II des Baseler Rahmenwerkes des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel III) berücksichtigt. Die Umsetzung der Konkretisierungen hatte fristlos zu erfolgen. Neuerungen waren bis zum 31.10.2018 umzusetzen.²⁶
- 7 Nachfolgende Ausführungen geben einen Überblick über die SREP-Leitlinien und insbesondere einen Einblick in die einzelnen Prozessschritte der Geschäftsmodellanalyse sowie in die Vorgaben der MaRisk.

2. Ziele und Vorgaben der SREP-Leitlinien

- 8 Die SREP-Leitlinien²⁷ stellen einen ganzheitlichen Ansatz dar, der die aufsichtsrechtlichen Elemente stärker verzahnt. Ziel des Überprüfungs- und Bewertungsprozesses ist es, eine umfassende Beurteilung und Bewertung der Strategie, Prozesse und Risiken sowie der Eigenmittel- und Liquiditätsausstattung des Kreditinstituts zu erhalten.
- 9 Zentraler Prüfungsgegenstand ist die Geschäftsmodellanalyse, welche unter Abschnitt vier der SREP-Leitlinien genannt ist. Anhand des Geschäftsmodells, welches den Grundstein des Unternehmens bildet, können insbesondere Erkenntnisse für die übrigen Prüfungsfelder wie Strategie und Risikosituation gewonnen werden.
- 10 In den Leitlinien werden die Kriterien für die **Bewertung des Geschäftsmodells und der Geschäftsstrategie** aufgeführt. Im Rahmen der Bewertung anhand der **Geschäfts- und der strategischen Risiken** soll bestimmt werden, ob

24 Vgl. *KPMG* (2018a).

25 Vgl. *MaRisk* (2017), AT 1 Tz. 1 und 2.

26 Vgl. *BankingHub* (2017).

27 Die Ausführungen in den nachfolgenden Abschnitten orientieren sich eng an den Inhalten den Leitlinien des *SREP* (2014), Tz. 54 bis 80 bzw. *SREP* (2018k), Tz. 61 bis 87 zum Thema Geschäftsmodellanalyse und enthalten zusätzliche interpretatorische Ausführungen.

- das Kreditinstitut in der Lage ist, mit dem aktuellen Geschäftsmodell für die nächsten zwölf Monate akzeptable Erträge zu generieren. Hierdurch soll eine Aussage hinsichtlich der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells getroffen werden; und ob
- die Strategie des Kreditinstituts nachhaltig ist, sodass Erträge für einen Prognosezeitraum von mindestens drei Jahren generiert werden können. Als Grundlage zur Beurteilung der Nachhaltigkeit dienen die strategischen Pläne und die Finanzprognosen.

Mit Hilfe der Geschäftsmodellanalyse können **elementare Schwachstellen** 11 der Unternehmensführung, welche potenzielle Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage des Kreditinstituts haben können oder sogar zum Scheitern des gesamten Geschäftsmodells führen können, identifiziert werden.

Zur Durchführung der Geschäftsmodellanalyse sollen gemäß EBA verschie- 12 dene Unterlagen herangezogen werden. Hierzu zählen strategische Pläne und Finanzprognosen, Rechnungslegung, aufsichtsrechtliche Meldungen, Berichtswesen an die Geschäftsleitung, Kapitalplanung, Liquiditätsmeldungen, Risikoberichte, gegebenenfalls Sanierungs- und Abwicklungspläne, Berichte Dritter, sowie diverse Studien und Untersuchungen.

Die BaFin hat in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesbank erstmals 13 2016 und 2017 den SREP Überprüfungs- und Bewertungsprozess durchgeführt. Seither wird der Prozess in einem festen Zyklus zwischen zwölf Monaten und drei Jahren wiederholt. Der Zyklus ist abhängig von Art und Größe des Kreditinstituts, sowie der Komplexität der durchgeführten Geschäfte. Hierzu werden die Institute in vier Kategorien zwischen (Global) systemrelevante Institute und kleine, inländische Institute mit wenig komplexen Strukturen eingeteilt.²⁸

Im nächsten Abschnitt werden die einzelnen Schritte der Geschäftsmodellana- 14 lyse dargestellt und erläutert.

3. Prozessschritte der Geschäftsmodellanalyse

3.1. Erste Beurteilung

Zunächst werden im Verlauf der ersten Beurteilung die Kerngeschäftsfelder 15 und Produktlinien, die Positionierung des Instituts im Marktumfeld, sowie das Geschäftsgebiet durch die Aufsicht identifiziert und analysiert. Hierdurch sol-

²⁸ Vgl. *BaFin* (2018f), S. 11.

len Erkenntnisse über die wichtigsten Zweigstellen, Geschäftsfelder und Produkte gesammelt werden. Die Analyse erfolgt auf Basis des Einnahmen- und Kostenbeitrags, dem Anteil der Vermögenswerte und dem Anteil am Gesamttrisikobeitrag aktuell und im Zeitverlauf.²⁹

- 16 Die erste Beurteilung dient folgenden Zwecken:
- Bestimmung der Wesentlichkeit von geografischen Regionen, Zweigstellen, Geschäftsfeldern und Produktlinien auf Basis deren Gewinnanteil, deren Risiko (Anteil am Gesamttrisikobeitrag) und/oder organisatorischer/gesetzlicher Prioritäten. Mittels der bestimmten Wesentlichkeit sollen die Schwerpunkte der Geschäftsmodellanalyse festgelegt werden;
 - Bestimmung der Peer-Gruppe³⁰ des Instituts auf Basis konkurrierender Produkte und Geschäftsfelder, die auf die gleichen Zielgruppen oder Ertragsquellen abzielen; und
 - Anwendung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit (Proportionalprinzip). Die Ergebnisse der ersten Beurteilung können unterstützend dazu verwendet werden, die Institute in die im Abschnitt zwei genannten Kategorien einzuteilen.

3.2. Ermittlung Schwerpunktbereiche für die Geschäftsmodellanalyse

- 17 Durch die Ermittlung von Schwerpunktbereichen soll die Aufsicht verstärkt diejenigen Geschäftsfelder betrachten, welche bedeutsam für die potenziellen Gewinne und Verluste des Instituts sind, und somit für die Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit des aktuellen Geschäftsmodells wesentlich sind und/oder sehr wahrscheinlich das Risiko von Schwachstellen und Gefahren für das Geschäftsmodell verstärken können.
- 18 Bei der Ermittlung sind folgende Punkte zu berücksichtigen:
- Bedeutung der Geschäftsfelder für die Generierung von Gewinnen und Verlusten (Wesentlichkeit),
 - Hinweise aus früheren Aufsichtsergebnissen aus Elementen des SREP-Konzeptes,
 - Hinweise aus internen und externen Prüfungsberichten, insbesondere im Hinblick auf die Lebensfähigkeit und Nachhaltigkeit der Geschäftsfelder,

29 Vgl. dazu auch die Darstellung in Kapitel A. V. dieses Herausgeberbandes im Zusammenhang mit einer gezielten Vorbereitung einer Bank auf eine Prüfung.

30 Hinweise zur Peer-Gruppe: In der Peer-Gruppe sind vergleichbare Institute oder Konkurrenten in der gleichen Größenklasse und mit gleichen Strukturen enthalten.

- Bedeutung der Geschäftsfelder für die strategischen Pläne,
- Ergebnisse aus thematischen aufsichtlichen Überprüfungen im Hinblick auf Probleme, die weitere Analysen erforderlich machen,
- Festgestellte Änderungen des Geschäftsmodells ohne, dass diese vom Institut mitgeteilt oder neue strategische Pläne herausgegeben wurden; und
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit der Peer-Gruppe.

3.3. Bewertung des Geschäftsumfeldes

Zur Beurteilung der Plausibilität der strategischen Annahmen ist das Geschäftsumfeld des Kreditinstituts durch die Aufsicht zu analysieren und zu bewerten.³¹ 19
 Hierzu sind die aktuellen und zukünftigen Bedingungen, unter denen das Institut aufgrund seiner geografischen Lage und der gewählten Geschäftsfelder tatsächlich und voraussichtlich tätig ist, zu betrachten. Ziel ist es, Erkenntnisse über die makroökonomische Richtung, aktuelle Markttrends und die strategischen Ziele der Peer-Gruppe zu erhalten.

Darüber hinaus ist es das Ziel, insbesondere Erkenntnisse über nachfolgende 20
 Aspekte zu erhalten:

- Die makroökonomischen Schlüsselvariablen, unter denen das Institut aktuell und künftig handelt wie z. B. Bruttoinlandsprodukt (BIP), Arbeitslosenquote, Zinssatz und Immobilienpreisindex;
- Das Wettbewerbsumfeld und die voraussichtliche zukünftige Entwicklung des Instituts und der Peer-Gruppe; und
- Die Markttrends, die sich auf die Leistung und Rentabilität auswirken können. Hier sind unter anderem Trends zur Gesetzgebung, Technologie und Gesellschaft/Demografie ausschlaggebend.

3.4. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells

Zum Verständnis der durch das Kreditinstitut angewandten Methoden und Instrumente, die zur Führung der Geschäfte und Gewinngenerierung verwendet werden, sind durch die Aufsicht zwei aufeinander aufbauende Analysen durchzuführen. 21

31 Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel C. I. und D. I. dieses Herausgeberbandes.