

Heithecker (Hrsg.)

# **Geschäftsmodellanalyse**

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

**3. Auflage**

Zitiervorschlag:

*Autor* in: Heithecker (Hrsg.), Geschäftsmodellanalyse, 3. Auflage 2024,  
Rn. XX.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit und Unterstützung des Leseflusses wurde im nachfolgenden Buch auf die Verwendung des generischen Maskulinums zurückgegriffen. Selbstverständlich schließen jedoch alle Formulierungen und Personenbezeichnungen alle Geschlechter gleichermaßen ein.

ISBN:	978-3-95725-128-2
© 2024	FCH AG
	Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
	<a href="http://www.FCH-Gruppe.de">www.FCH-Gruppe.de</a>
	<a href="mailto:info@FCH-Gruppe.de">info@FCH-Gruppe.de</a>
Satz:	FCH AG
Druck:	CPI books GmbH, Leck

Heithecker (Hrsg.)

# Geschäftsmodellanalyse

Aufsichtliche Vorgaben • Umgang im  
Risikomanagement • Digitalisierung • Nachhaltigkeit

## 3. Auflage

**Sina Bertsch**

Referentin Gesamtrisikosteuerung,  
Gesamtbanksteuerung/Risikocontrolling,  
Kreissparkasse Ludwigsburg

**Dr. Eberhard Brezski**

Regionalwirtschaftliche Analysen und Sektoranalysen,  
NORD/LB (im Ruhestand seit 2024), Lehrbeauftragter,  
Hochschule Hannover

**Kevin Dominique Bröde**

Nachhaltigkeitsmanager und stv. Leiter, Vorstandssekretariat,  
Förde Sparkasse

**Jürgen Büschelberger**

Regionalbereichsleiter Banken und Finanzaufsicht,  
Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung München

**Frank Dehnke**

Vorsitzender des Vorstands,  
Sparkasse Oberhessen

**Leonie Drüppel**

Referentin Sustainability Services  
Genoverband e.V.

**Tim-Oliver Engelke**

Leiter Risikomanagement & stellv. Risikocontrollingfunktion  
Kreissparkasse Düsseldorf

**Achim Falb**

Risikocontroller, Bereich Unternehmenssteuerung,  
Kasseler Sparkasse

**Lea Freese**

Referentin Sustainability Services  
Genoverband e.V.

**Dr. Philipp Haenle**

Volkswirt im Zentralbereich Finanzstabilität,  
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main

**Christian Hasenclever**

Treasury, Leiter Strategic Asset and Liability Management (ALM),  
NORD/LB (ausgeschieden 2024),  
Lehrbeauftragter,  
Hochschule Hannover

**Natalia Haser**

Consultant,  
AWADO GmbH WPG & StBG

**Prof. Dr. Matthias Haug**

Vorstandsmitglied,  
Volksbank Flein-Talheim eG

**Prof. Dr. Dirk Heithecker (Hrsg.)**

Professur für Quantitative Methoden und Corporate Finance,  
Hochschule Hannover,  
Fachreferent Strategisches Risikomanagement,  
Volkswagen Bank GmbH

**Dr. Patrick Hüser**

Wirtschaftsprüfer, Partner, Financial Services,  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Prof. Dr. Andreas Igl**

Professur für Bankbetriebslehre, Finanzaufsicht und AML,  
Hochschule der Deutschen Bundesbank

**Maximilian Irle**

Assistant Manager, Financial Services,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Thomas Katzenmayer**

Vorsitzender des Vorstands,  
Evangelische Bank

**Yusuf Koç**

Senior Expert Risk Management,  
KT Bank AG

**Constance Kühnhausen**

Senior Managerin im Risikocontrolling,  
Aareal Bank AG

**Ralf-Dieter Lewin**

Geschäftsführer,  
AWADO Agrar- und Energieberatung GmbH

**Francis Loua**

Junior Revisor,  
AWADO GmbH WPG & StBG

**Mag. Stefan Millinger**

Bereichsleitung Risikomanagement,  
Bankhaus Carl Spängler & Co AG

**Marko Mohrenz**

Bereichsdirektor, Interne Revision,  
Volksbank im Münsterland eG

**Wolfgang Otte**

Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Partner,  
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Wolf Rasmussen**

Unternehmensberater für IT und Prozesse, Zürich

**Henning Riediger**

Prüfungsleiter im Referat Bankgeschäftliche Prüfungen,  
Deutsche Bundesbank, Hannover

**Prof. Dr. Daniel Schallmo**

Institut für Digitale Transformation,  
Hochschule Neu-Ulm

**Christian Schnabel**

Bereichsdirektor Unternehmensentwicklung, Vorstandsvertreter,  
Sparkasse Hildesheim Goslar Peine

**Ali Şimşek**

Head of Risk Management,  
KT Bank AG

**Thomas Teitge**

Abteilungsleiter Eigenanlagen/Institutionelle Kunden,  
Volksbank Kassel Göttingen eG

**Dennis Tschuschke**

Fachreferent Strategisches Risikomanagement,  
Volkswagen Bank GmbH

**Prof. Dr. Carsten Wesselmann**

Chefvolkswirt der Kreissparkasse Köln, Professur für Ökonomie,  
Hochschule Fresenius

**Dr. Benjamin Wilhelm**

Abteilungsleiter Sustainability Services,  
Genoverband e.V.

**Jochen Wurster**

Lead Business Development, Chapter IT-Management,  
PSD Bank RheinNeckarSaar eG



## Inhaltsübersicht

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XXXVII</b>
<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Auszug aus dem Vorwort der 2. Auflage</b>	<b>9</b>
<b>Auszug aus dem Vorwort der 1. Auflage</b>	<b>11</b>
<b>A. Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung des Geschäftsmodells</b>	<b>15</b>
<b>B. Geschäftsmodelle von Finanzinstituten</b>	<b>139</b>
<b>C. Implikationen des Geschäftsmodells auf den Risikomanagementprozess</b>	<b>235</b>
<b>D. Auswirkung des Geschäftsumfelds auf die Geschäftsmodelle von Banken</b>	<b>501</b>
<b>E. Auswirkung der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell</b>	<b>601</b>
<b>F. Auswirkung der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell</b>	<b>667</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>793</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>857</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXXI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XXXVII</b>
<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Auszug aus dem Vorwort der 2. Auflage</b>	<b>9</b>
<b>Auszug aus dem Vorwort der 1. Auflage</b>	<b>11</b>
<b>A. Aufsichtliche Vorgaben zur Überprüfung des Geschäftsmodells</b>	<b>15</b>
I. Das Geschäftsmodell im Fokus der Bankenaufsicht <i>(Büschelberger)</i>	17
1. Notwendigkeit der Geschäftsmodellanalyse	17
1.1 Erkenntnisse aus der Finanzkrise	17
1.2 Aktuelle Herausforderungen durch Marktumfeld und Regulatorik	18
1.3 Geschäftsmodell versus Geschäftsstrategie	20
1.4 Untersuchung der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	21
1.5 Geschäftsmodelle aus Sicht der Bundesbank	23
1.6 Vorgaben der European Banking Authority	24
2. Vorgehen der Bankenaufsicht	25
2.1 Kapitalplanungsprozess gemäß MaRisk im Fokus	27
2.2 Erkenntnisquellen der Bankenaufsicht	35
2.3 Bankaufsichtliche Auswertung der Informationen	36
2.4 Mögliche bankaufsichtliche Maßnahmen	36
3. Fazit	37
II. Bedeutung des Geschäftsmodells für das Ertrags-/ Risikoprofil aus aufsichtlicher Sicht <i>(Riediger)</i>	38
1. Vorbemerkungen zu Geschäftsmodell und Strategien	38
2. Bedeutung der Geschäftsmodellanalyse in der Aufsicht	39

3.	Funktionen von Strategien	47
4.	Inhalte von Strategien	50
5.	Strategieprozess	54
6.	Bankaufsichtlicher Umgang mit dem Schwerpunkt ESG-Risiken	58
7.	Vorgehen im Rahmen von Bankgeschäftlichen Prüfungen	62
8.	Zusammenfassung und Ausblick	71
III.	Geschäftsmodellanalyse (GMA) in den MaRisk 7.0 ( <i>Dehnke</i> )	73
1.	Einige Überlegungen zu Beginn	73
2.	Die MaRisk 7.0 und die Geschäftsmodellanalyse	74
3.	Weitere Anforderungen	74
4.	Wesentliche Bestandteile der Geschäftsmodellanalyse	75
4.1	Das Herzstück: Die Daten und deren Analyse	75
4.2	Fokus der Aufsicht bei der Geschäftsmodellanalyse	76
4.3	Ergebnisauseinandersetzung mit der Geschäftsleitung	77
4.4	Weitere Erwartungshaltungen	79
4.5	Öffentliche Publikationen	80
4.6	Zwischenfazit	82
5.	Bedeutung für die Praxis	82
5.1	Anforderungen an die Geschäftsleitung	82
5.2	Ansatz zum Umgang mit der Geschäftsmodellanalyse	83
5.3	Das praktische Vorgehen	83
6.	Fazit und abschließende Praxistipps	85
6.1	Auf die richtigen Steuerungsimpulse kommt es an	85
6.2	Zu guter Letzt	87
IV.	Analyse des eigenen Geschäftsmodells – inhaltliche und prozessuale Herausforderungen ( <i>Otte/Hüser</i> )	88
1.	Geschäftsmodellanalyse als wesentlicher Bestandteil des SREP	88

2.	Themenfelder einer Geschäftsmodellanalyse	97
2.1	Erste Beurteilung, Einordnung des Geschäftsmodells [SREP 4.2]	97
2.2	Identifizierung der Schwerpunktbereiche für die Analyse [SREP 4.3]	99
2.3	Beurteilung des Geschäftsumfeldes [SREP 4.4]	100
2.4	Quantitative Analyse des aktuellen Geschäftsmodells [SREP 4.5.1]	101
2.5	Qualitative Analyse des aktuellen Geschäftsmodells [SREP 4.5.2]	102
2.6	Analyse der Strategie und Finanzpläne des aktuellen Geschäftsmodells [SREP 4.6]	103
2.7	Bewertung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells [SREP 4.7]	104
2.8	Bewertung der Nachhaltigkeit der Strategie [SREP 4.8]	105
2.9	Analyse der Schwachstellen wesentlicher Geschäftsfelder bzw. des Geschäftsmodells [SREP 4.9]	106
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- und nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen	111
5.	Being compliant: Aufgaben des »Regulatory Office« und Einfluss auf die Vorbereitung der Geschäftsmodellanalyse	114
6.	Fazit	116
V.	Erfahrungen aus der Prüfung von Geschäftsmodellen aus Institutssicht ( <i>Mobrenz</i> )	118

1.	Einleitung	118
2.	Prüfungsschwerpunkt Strategieprozess	119
2.1	Externe Einflussfaktoren	119
2.2	Interne Einflussfaktoren	120
2.3	Strategische Zielgrößen	121
2.4	Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells	123
2.5	Kommunikation	124
3.	Prüfungsschwerpunkt Geschäfts- und Eigenmittelplanung	125
3.1	Planungsbasis Geschäftsmodell	126
3.2	Konsistenz der Geschäftsplanung	127
3.3	Adverse Szenarien	129
4.	Prüfungsschwerpunkt operative Geschäftsplanung	131
4.1	Historische Entwicklung	132
4.2	Ableitung der Plangrößen	132
4.3	Risiken für die Zielerreichung	134
4.4	Konsistenz der Gesamtvertriebsplanung	135
5.	Fazit	136
<b>B. Geschäftsmodelle von Finanzinstituten</b>		<b>139</b>
I.	Geschäftsmodelle im Bankbereich: Grundlagen, Geschäftsmodell-Muster und Erfolgsfaktoren ( <i>Schallmo</i> )	141
1.	Einleitung	141
2.	Geschäftsmodell und Geschäftsmodell-Innovation	141
2.1	Geschäftsmodell	142
2.2	Geschäftsmodell-Innovation	142
3.	Geschäftsmodell-Ebenen und Geschäftsmodell-Umwelt	143
3.1	Geschäftsmodell-Ebenen	143
3.2	Geschäftsmodell-Umwelt	146
4.	Raster zur Analyse von Geschäftsmodellen	148
5.	Geschäftsmodell-Muster und Erfolgsfaktoren im Bankenbereich	152
5.1	Beschreibung von Geschäftsmodellen	152

5.2	Geschäftsmodell-Muster von Banken auf Industrieebene	154
5.3	Erfolgsfaktoren von Banken	159
6.	Zusammenfassung	161
II.	Blick in den Maschinenraum – das Geschäftsmodell einer Regionalbank ( <i>Schnabel</i> )	162
1.	An- und Herausforderungen in der Geschäftsmodellanalyse	162
1.1	Einführung	162
1.2	Regulatorische Anforderungen	163
1.3	Betriebswirtschaftliche Herausforderungen	165
2.	Quantitative und qualitative Analyse des Geschäftsmodells	172
2.1	Strategieprozess	174
2.2	Geschäftsumfeld	176
2.3	Wesentliche Geschäftsaktivitäten in der Geschäftsmodellanalyse	177
2.4	Ressourceneinsatz	181
2.4.2	Personalmanagement in der Geschäftsmodellanalyse	184
2.5	Berichterstattung	186
3.	Zusammenfassung und Fazit	187
III.	Das Geschäftsmodell einer Genossenschaftsbank ( <i>Haug</i> )	190
1.	Besonderheiten des Geschäftsmodells einer Genossenschaftsbank	190
2.	Anforderungen an das Geschäftsmodell einer Genossenschaftsbank in Zeiten von Digitalisierung und Nachhaltigkeit	193
3.	Auswirkungen der Regulatorik auf Geschäftsmodelle von Genossenschaftsbanken	196
4.	Geschäftsmodellierung als Möglichkeit zur Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen	199
4.1	Geschäftsmodellierung zur nachhaltigen Ertragssicherung	199

4.2	Zusammenspiel von Geschäftsmodell, Institutsmodell und Strategie	201
4.3	Organisationsgestaltung als Mittel der Gestaltung der Wertschöpfungsstrategie	203
5.	Zusammenfassung	207
IV.	Die Grundsätze von Islamic Finance – dargestellt am Beispiel der KT Bank AG ( <i>Simsek/Koc</i> )	209
1.	Einleitung	209
2.	Vorstellung der KT Bank	209
2.1	Geschichte und Entwicklung des islamischen Finanzwesens	209
2.2	Historie der KT Bank	211
3.	Geschäftsmodellspezifische Besonderheiten der KT Bank	212
3.1	Grundsätze des Geschäftsmodells der KT Bank	212
3.2	Rolle und Funktion des Ethikrats (Islamic Compliance)	215
3.3	Islamkonforme Finanzierungsformen und Einlagen	216
3.4	Nachhaltigkeitsaspekte als Wettbewerbsfaktor für die KT Bank	220
4.	Fazit	222
V.	Die Evangelische Bank: Nachhaltigkeit als Grundhaltung ( <i>Katzenmayer</i> )	223
1.	Nachhaltigkeit als elementarer Bestandteil der Gesamtbankstrategie	224
2.	Kund:innen auf dem Transformationspfad begleiten	226
3.	Ganzheitliche Betrachtung des Themenfeldes Nachhaltigkeit	229
4.	Strenge Benchmarks	229
5.	Kontinuierliche Anpassung	232
6.	Erfolgreiches Geschäftsmodell	233
7.	Fazit	234

<b>C. Implikationen des Geschäftsmodells auf den Risikomanagementprozess</b>	<b>235</b>
I. Analyse des ökonomischen Umfelds ( <i>Breżski</i> )	237
1. Vorbemerkung	237
2. SREP und die Analyse des ökonomischen Umfelds	239
3. Aufgabenfelder der ökonomischen Umfeldanalyse	243
4. Die Analysefelder im Einzelnen	244
4.1 Konjunktur- und Makrodaten	244
4.2 Versorgungssicherheit	250
4.3 Geopolitische Risiken	253
4.4 (Disruptive) Technologien	255
4.5 Regulatorik	257
4.6 ESG	258
5. Geschäftsmodell, Risikoinventur und der Point-of-Sale	260
6. Fazit	261
II. Entwicklung einer zum Geschäftsmodell konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie ( <i>Bertsch</i> )	263
1. Einleitung	263
2. Anforderungen der Bankenaufsicht an die Strategien	264
2.1 Anforderungen der nationalen Aufsicht	264
2.2 Die EBA Guideline zum aufsichtlichen Überprüfungsprozess (SREP)	267
3. Inhalte der Geschäftsmodellanalyse	272
3.1 Bewertung des Geschäftsumfelds	273
3.2 Analyse der Ausgangssituation	275
4. Zusammenspiel der Geschäftsmodellanalyse mit der Geschäftsstrategie	277
4.1 Ableitung von Strategischen Zielen	278
4.2 Operationalisierung der Strategischen Ziele	284
5. Ableitung von einer zur Geschäftsstrategie konsistenten Gesamtbankplanung sowie Risikostrategie	285
6. Schlussbetrachtung	290

III.	Aufsichtliche Mindestanforderungen an die Profitabilität von Kreditinstituten ( <i>Heithecker</i> )	291
1.	Einleitende Vorbemerkungen	291
2.	Aufsichtsrechtliche Vorgaben	292
3.	Relevante Ertragskennziffern und Peer Group Vergleich	294
4.	Grundlegende Bestandteile der Eigenkapitalkosten	302
5.	Portfoliotheoretische Ableitung des Verzinsungsanspruchs	308
5.1	Verzinsungsanspruch gemäß dem CAPM	309
5.2	Verzinsungsanspruch bei langfristig orientierten Investoren	312
6.	Renditeanforderung unter Vorgabe der langfristigen Kapitalerhaltung	317
7.	Zusammenfassung	324
IV.	Analyse von Konzentrationsrisiken ( <i>Teitge</i> )	326
1.	Konzentration und Risiko	326
2.	Konzentrationsrisiken in Geschäftsmodellen	331
2.1	Räumlich geografische Konzentrationen	331
2.2	Ökonomisch monetäre Konzentrationen	333
2.3	Kunden- und geschäftspartnerbezogene Konzentrationen	333
2.4	Produktspezifische Konzentrationen	338
2.5	Kundenbezogene Konzentration im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung	339
2.6	Ertragskonzentrationen	342
2.7	Operationelle Risikokonzentrationen	343
2.8	Zusammenfassende Beurteilung	344
3.	Konzentrationsrisiken aus dem Blickwinkel der Aufsicht	345
4.	Fazit	347
V.	Auswirkungen des Geschäftsmodells auf die Nachhaltigkeitsstresstests am Beispiel einer Sparkasse ( <i>Falb</i> )	349
1.	Einführung	349
2.	Messung von Nachhaltigkeitsrisiken	350

2.1	Methodik	350
2.2	Gewerbliche Kunden	351
2.3	Gewerbliche Immobilienkunden	353
2.4	Private Kunden	353
3.	Stresstests für ESG-Risiken	356
3.1	Neue Anforderungen in den MaRisk an ESG-Stresstests	356
3.2	ESG-Faktoren in der Risikoinventur	357
3.3	Methoden von Stresstests	362
3.4	Arten von Stresstests	365
4.	ESG-Stresstests der Institute	368
4.1	Methodik	368
4.2	Variation der ESG-Faktoren in den Stresstests	370
4.3	»Orderly«-Szenarien	373
4.4	»Disorderly«-Szenarien	375
4.5	»Hot house world«-Szenarien	376
5.	Fazit	379
VI.	Bedeutung der Ertragsentwicklung und von Ertragsschwankungen ( <i>Heithecker/Tschuschke</i> )	381
1.	Bedeutung der Ertragslage für die Geschäftsmodellanalyse nach SREP	381
1.1	Erträge innerhalb der Definition von Geschäftsmodellen	382
1.2	Zunehmender Wettbewerbsdruck auf Ertragsfähigkeit	384
1.3	Erträge im Fokus der Geschäftsmodellanalyse	386
1.4	Analyse der Ertragslage in den Prozessschritten der Geschäftsmodellanalyse	390
2.	Mehrperiodige Ertragsplanung	396
2.1	Ertragsplanung und normative Perspektive	397
2.2	Ertragsplanung und ökonomische Perspektive	398
2.3	Historische Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen	400
2.4	Zukünftige Entwicklung der Ertrags- und Aufwandspositionen	403

2.5	Schlussfolgerungen zur Ertragsplanung	407
3.	Abschätzung von Ertragsschwankungen durch aufsichtliche Stresstests	407
3.1	Notwendigkeit und Anforderungen an Stresstests (SREP)	408
3.2	EBA-Stresstest – Rahmenbedingungen und Methodik	410
3.3	Verknüpfung EBA-Stresstest, Geschäftsmodellanalyse und Erträge	425
4.	Schlussbetrachtung	427
VII.	Geschäftsmodellanalyse und Sanierungsplanung ( <i>Igl</i> )	429
1.	Einleitung und Motivation	429
2.	Regulatorische Rahmenbedingungen	431
3.	Ausgewählte Elemente des Sanierungsplans mit Bezug zum Geschäftsmodell	433
3.1	Strategische Analyse	435
3.2	Sanierungsindikatoren	435
3.3	Handlungsoptionen	440
3.4	Belastungsszenarien	444
4.	Weiterentwicklung der Sanierungsplanung und Ausblick	445
VIII.	Anforderungen aus der Geschäftsmodellanalyse an die Liquiditäts- und Liquiditätsrisikosteuerung ( <i>Hasenclever</i> )	449
1.	Einordnung	449
2.	Liquidität – Charakterisierung einer Risikoart	451
2.1	Risikoarten	452
2.2	Regulatorische Anforderungen	453
2.3	Interne Governance	456
3.	Funds Transfer Pricing-Mechanismus	465
3.1	Geschäftspolitische Steuerungsziele	466
3.2	Grundsätze des FTP-Systems	468
3.3	FTP-Komponente – Liquiditätskosten	470
3.4	Verrechnungsarten – Liquiditätskosten	471
4.	Liquiditäts(risiko)steuerung	472
4.1	Steuerungskreise	473

4.2	Einführung in die Fundingstrategie und Refinanzierungsplan	475
4.3	Refinanzierungskosten – Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität	476
4.4	Nachhaltige Liquiditätsbeschaffung	477
4.5	Strategisches Liquiditätsrisiko – Steuerungsgrundlage	480
4.6	Strategisches Liquiditätsrisiko – Liquiditätsfristentransformation	482
4.7	Refinanzierungsplanung	483
5.	Stresstests, Sensitivitäts- und Auswirkungsanalysen	486
5.1	Angemessenheit der Stressszenarien	487
5.2	Liquiditätsreserve	493
5.3	Liquiditätsnotfall	495
6.	Resumee	496

**D. Auswirkung des Geschäftsumfelds auf die Geschäftsmodelle von Banken 501**

I.	Chancen und Risiken des aktuellen Umfelds für die Ertragssituation von Banken ( <i>Wesselmann</i> )	503
1.	Bestandsaufnahme: Rasche Kehrtwende mit Folgen	503
2.	Die Weltwirtschaft sortiert sich neu	508
2.1	»D« wie Disruption	508
2.2	Demografischer Wandel: Das große Schrumpfen	510
2.3	Dekarbonisierung: Klimaneutral bis 2045	517
2.4	Digitalisierung: Finanzindustrie im Wandel	521
2.5	De-Globalisierung: Die Rückkehr der Knappheit	524
2.6	De-Industrialisierung: Industriestandort Deutschland unter Druck	527
2.7	Debt: Schuldenlast und Zombie-Firmen	530
3.	Conclusio	535
II.	Makroprudentielle Herausforderungen im Bankenmarkt und deren Auswirkung auf Kreditinstitute ( <i>Haenle</i> )	537
1.	Warum überhaupt eine systemische Perspektive?	537

2.	Übersicht über makroprudentielle Analysen klimabedingter Risiken	538
3.	Die Beurteilung systemischer Risiken für das europäische Finanzsystem	541
4.	Analysen für Deutschland	544
5.	Makroprudentielle Politik	546
6.	Fazit	550
III.	Herausforderung für die Resilienz von Banken durch Multi-Krisen ( <i>Millinger</i> )	551
1.	Einleitung	551
2.	Auflistung der Krisen: Pandemie, Ukraine, Energie und Zinswende	551
2.1	Pandemie	552
2.2	Ukraine	553
2.3	Energie	553
2.4	Zinswende	554
3.	Umgang mit den Krisen in den Dimensionen ICAAP, ILAAP, Mitarbeitern und Geschäftsmodell	555
3.1	Pandemie	555
3.2	Ukraine	559
3.3	Energie	559
3.4	Zinswende	560
4.	Conclusio	561
IV.	Auswirkung von Zinswenden auf das Geschäftsmodell von Banken ( <i>Engelke</i> )	563
1.	Einleitung	563
2.	Veränderungen im Aktiv-Geschäft	565
3.	Veränderungen im Passiv-Geschäft	574
4.	Auswirkungen im Zusammenhang mit der verlustfreien Bewertung	578
5.	Fazit	585
V.	Effekte der Wende am Immobilienmarkt auf das Geschäftsmodell von Banken ( <i>Haser</i> )	587

1.	Vorbemerkung	587
2.	Ereignisse am Immobilienmarkt	587
2.1	Rückblick auf den Immobilienmarkt	587
2.2	Herausforderungen des Immobilienmarktes	588
2.3	Schlussfolgerungen	592
3.	Auswirkungen auf die Bankenwelt	593
3.1	Geschäftsmodell der Banken	593
3.2	Auswirkungen auf den Ertrag	595
3.3	Auswirkungen auf das Risiko	596
4.	Aufsichtsrecht – Einschätzungen und Maßnahmen	596
4.1	Definition Systemischer Risikopuffer	597
4.2	Einschätzungen der Aufsicht	598
4.3	Maßnahme der Aufsicht	599
5.	Fazit	599
<b>E. Auswirkung der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell</b>		<b>601</b>
I.	Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen als Erfolgsfaktor ( <i>Schallmo</i> )	603
1.	Einleitung	603
2.	Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	604
3.	Einordnung in den Gesamtkontext der Digitalisierung	605
3.1	Digitales Umfeld	605
3.2	Digitale Strategie	606
3.3	Digitale Implementierung	606
4.	Roadmap für die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	607
4.1	Überblick über die Roadmap	607
4.2	Digitale Realität: Den Status quo erfassen	607
4.3	Digitale Ambition: Die Ziele festlegen	609
4.4	Digitale Potenziale: Die Optionen ableiten	611
4.5	Digitaler Fit: Die Eignung bewerten	614
4.6	Überblick in einem Vorgehensmodell	617
5.	Zusammenfassung	618
II.	Geschäftsmodelle und Digitalisierung im Backoffice ( <i>Wurster</i> )	619

1.	Digitalisierung gestern und heute	619
2.	Geschäftsmodell	620
2.1	Standardisierung vs. Individualisierung	620
2.2	Abgrenzung der Tätigkeiten im Backoffice	620
3.	Wertschöpfungstiefe	621
3.1	Finanzvertrieb oder Produktlieferant?	621
3.2	Auslagerung von (Teil-)Prozessen	622
4.	Automatisierung von Prozessen	624
4.1	Der Kunde macht's	624
4.2	Papierlose Prozesse	625
4.3	Technische Lösungen	625
5.	Kontrollhandlungen	635
5.1	Manuelle vs. systemische Kontrolle	635
5.2	Manuelle Kontrollen	635
5.3	Systemische Kontrollen	636
5.4	Systemisch unterstützte Kontrollen	637
6.	Personal	637
6.1	Personalkapazität	637
6.2	Produktionssteuerung	638
6.3	Vergütung	640
7.	Fazit	640
III.	Datenbasierte Prozessanalyse mit Process Mining ( <i>Rasmussen</i> )	642
1.	Relevanz und Bedeutung von Prozessanalyse	642
2.	Einführung in Process Mining	644
2.1	Geschichte von Process Mining	645
2.2	Nutzen von Process Mining	646
3.	Einsatzmöglichkeiten in Banken und Fallbeispiele	647
3.1	Baufinanzierungsproduktion	648
3.2	Girokontoeröffnung	650
4.	Herausforderungen und Risiken bei der Nutzung von Process Mining in Banken	652
4.1	Datenschutz und Datensicherheit	652
4.2	Komplexität der Prozesse und Daten	653
5.	Fazit und Ausblick	654

IV. Robotic Process Automation – Einsatzmöglichkeiten in Banken ( <i>Rasmussen</i> )	654
1. Einführung in RPA und Bedeutung für die Finanzbranche	654
2. Einsatzbereiche und Grenzen von RPA	656
2.1 Einsatzbereiche von RPA in der Finanzbranche	656
2.2 Grenzen und Herausforderungen von RPA in der Finanzbranche	657
3. Erfolgsfaktoren für eine effektive Integration	659
4. Beispiele für den Einsatz von RPA in einer Bank	661
4.1 Baufinanzierungsprozess	661
4.2 Verarbeitung von Videolegitimationsdaten von Kunden	663
5. Zusammenfassung	665
<b>F. Auswirkung der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell</b>	<b>667</b>
I. Nachhaltiges Banking, neue Risiken und Geschäftsmodelle ( <i>Loua</i> )	669
1. Einleitung	669
2. Nachhaltigkeit als neues Geschäftsmodell und/oder Stütze zu bestehenden Geschäftsmodellen	670
2.1 Ausgangslage und Definition des Begriffs Nachhaltigkeit	670
2.2 Definition vom nachhaltigen Geschäftsmodell	671
2.3 Die Rolle von Banken beim Thema Nachhaltigkeit	673
3. Darstellung von ESG-Kriterien	674
3.1 Was versteht man unter ESG?	674
3.2 ESG-Offenlegungsstandards	676
3.3 Management und Definition von ESG-Risiken	681
4. Chancen und Herausforderungen von ESG-Kriterien	690
4.1 Chancen der ESG-Kriterien	690
4.2 Regulatorische Herausforderungen der ESG-Kriterien	691

5.	Zusammenfassung und Ausblick	694
II.	Nachhaltigkeits-Leitlinien für Banken – Effekte für das Geschäftsmodell ( <i>Bröde</i> )	696
1.	Einleitung	696
2.	Grundlagen für Nachhaltigkeitsleitlinien	696
3.	Implikationen für das Geschäftsmodell	698
4.	Nachhaltigkeitsstandards	700
4.1	Internationale Nachhaltigkeitsstandards	701
4.2	Nationale Nachhaltigkeitsstandards	702
5.	Nachhaltigkeitsleitlinien	703
5.1	Strategische Nachhaltigkeitsleitlinien für die Geschäftsleitung	704
5.2	Operative Nachhaltigkeitsleitlinien für Mitarbeitende	709
6.	Fazit	714
III.	Umsetzung und Integration eines ESG-Scoring-Tools am Beispiel einer Immobilienbank ( <i>Kühnhausen</i> )	716
1.	Rahmenbedingungen	716
1.1	Pariser Klimaabkommen	716
1.2	17 Ziele der Vereinten Nationen	717
1.3	Die EU und das Übereinkommen von Paris	717
2.	Umsetzung von ESG-Scorings am Beispiel einer Immobilienbank	719
2.1	Standortbestimmung	719
2.2	Entwicklung und Implementierung eines ESG-Scoring-Tools	720
3.	Ausblick	728
IV.	Klimaszenarien und deren Implikation für das Geschäftsmodell ( <i>Wilhelm/Freese</i> )	731
1.	Einleitung	731
2.	Relevanz für Banken	732
2.1	Europäische Anforderungen	732
2.2	MaRisk	732

2.3	Geschäftspolitik	733
3.	Klimaszenarien des Network for Greening the Financial System	734
3.1	Entstehungsgeschichte und fachliche Beiträge	734
3.2	Die Ausgestaltung der NGFS-Klimaszenarien	735
3.3	Anwendung in der Praxis	737
3.4	Datenbereitstellung	739
3.5	Entwicklungsarbeit der Szenarien	740
4.	Anwendung in Banken	741
5.	Fazit	742
V.	Ermittlung und Bedeutung der Treibhausgasemissionen aus dem Geschäftsbetrieb einer Bank ( <i>Drißpel/Lewin</i> )	743
1.	Einleitung	743
2.	Klimabilanzierung eines Unternehmens nach GHG Protocol	743
2.1	Definition der Organisationsgrenzen	744
2.2	Setzung operationeller Grenzen	745
3.	Typische Emissionsquellen aus dem Geschäftsbetrieb einer Bank	747
3.1	Scope 1: Direkte THG-Emissionen	748
3.2	Scope 2: Indirekte Emissionen aus leitungsgebundener Energie	750
3.3	Scope 3: Indirekte Emissionen aus der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette	751
3.4	Kategorie 1: Eingekaufte Güter und Dienstleistungen	752
3.5	Kategorie 2: Kapitalgüter	754
3.6	Kategorie 3: Brennstoff- und energiebezogene Emissionen	754
3.7	Kategorie 4: vorgelagerter Transport und Verteilung	756
3.8	Kategorie 5: Abfall	757
3.9	Kategorie 6: Geschäftsreisen	757
3.10	Kategorie 7: Pendeln der Mitarbeitenden	758

3.11	Kategorie 8: Angemietete oder geleaste Sachanlagen	759
3.12	Kategorie 9: Nachgelagerter Transport und Verteilung	759
3.13	Kategorie 10: Verarbeitung verkaufter Produkte	759
3.14	Kategorie 11: Nutzung verkaufter Produkte und Dienstleistungen	760
3.15	Kategorie 12: Umgang mit verkauften Produkten an deren Lebenszyklusende	760
3.16	Kategorie 13: Vermietete oder verleaste Sachanlagen	761
3.17	Kategorie 14: Franchise	762
3.18	Kategorie 15: Investitionen	762
4.	Bedeutung der Emissionen aus dem Geschäftsbetrieb einer Bank	763
5.	Zusammenfassung	764
VI.	Carbonrisiken in Banken – Identifikation, Analyse und Umgang ( <i>Irle</i> )	766
1.	Einleitung	766
2.	CO <sub>2</sub> -Fußabdruck von Banken	768
2.1	Wesentlichkeit und weitere Prinzipien	772
2.2	Organisationale Grenzen	773
2.3	Emissionen des Geschäftsbetriebs	774
2.4	Finanzierte Emissionen	775
3.	Berichtspflichten von Banken	780
3.1	Entwicklung	780
3.2	Die TCFD als Grundlage vieler wichtiger Rahmenwerke	781
3.3	CSRD-Berichterstattung	784
3.4	CRR-Offenlegung	785
3.5	EZB-Erwartungen und MaRisk	786
4.	Analyse von Carbonrisiken	787
4.1	Integration in Stresstest- und Szenarioanalyse	787
4.2	Indikatoren und Metriken	789
4.3	Maßnahmen für Risikoarten	790

5. Fazit	791
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>793</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>857</b>



## Vorwort

*Wir haben Jahrzehnte damit zugebracht, zu ordnen und verordnen, organisieren und reorganisieren, regeln und reglementieren. Was wundert es, dass wir uns jetzt eingengt fühlen.<sup>1</sup>*

*Mein Gehirn ist wie mein Internetbrowser: 16 Tabs sind offen, mindestens 3 hängen und ich hab keine Ahnung, wo die Musik herkommt.<sup>2</sup>*

Diese beiden Zitate legen zum einen den **Zielkonflikt** dieses Herausgeberwerkes an sich offen, zum anderen lösen sie diesen in einer praxisorientierten Art und Weise auf. So geht es in diesem Buch, immerhin die dritte Auflage der »Geschäftsmodellanalyse«, mal wieder um »**Aufsichtsrecht**« – also um die Auseinandersetzung mit dem, was uns die aufsichtlichen Gremien Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Deutsche Bundesbank, die Europäische Bankenaufsichtsbehörde und die Europäische Zentralbank vorgibt oder zumindest prüft – also um Regeln und Reglementierungen, die vor allem das geschäftlich-kreative Tun einengt.<sup>3</sup>

Konkret hat bei diesen aufsichtlichen Vorgaben vor allem der deutsche Standardsetter mit den Anpassungen in den **MaRisk**<sup>4</sup> dem Thema **Geschäftsmodellanalyse** eine neue **Aufmerksamkeit** gegeben, auch wenn die Erweiterungen lediglich als »Klarstellungen« gelten. Konkret rückt mit den neuen Vorgaben zur Strategie, Tragfähigkeit und zum internen Kontrollsystem die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell nun auch explizit in die **Prozesse der ICAAP** und damit ins »Herz« der Bank- und vor allem Risikosteuerung. Bisher waren diese Themen nach den deutschen Regelansätzen zwar bedeutend, da diese seit 2014 Teil des SREP sind<sup>5</sup> und schon vor dem SREP Thema der Finanzstabilität war.<sup>6</sup> Sie sind aber über die Geschäfts- und Risikostrategie eher

---

1 Paul Schibler, Aphoristiker, zitiert nach *Meise* (2024).

2 t3n, Magazin, zitiert nach *Meise* (2024).

3 Also sollte man ggf. eher ein Plädoyer gegen die Regeln statt einem Buch über diese Regeln schreiben ...

4 MaRisk-Acht-Punkt-Null ... wenngleich Windows mit dieser Art der Zählung bereits 1993 bei Windows 3.11 aufgehört hat – wie wäre es mal mit MaRisk 23 oder MaRisk 8?

5 Und dies der Auslöser der ersten Auflage dieses Werks war.

6 Vgl. etwa *Dombret* (2012). Inwieweit das Geschäftsmodells jedoch schon vor 2014 gezielt von der Bankenaufsicht in die Risikobewertungen einbezogen wurde, ist unklar bzw. gelten 2014 noch als »Novum«, vgl. *Dombret* (2014).

nur indirekt im ICAAP<sup>7</sup> bzw. in den **MaRisk-Prozessen** eingebunden gewesen.

Nun wird der für einen Unternehmer wichtige erste Schritt der grundlegenden Ausrichtung seiner Tätigkeit – das Geschäftsmodell – mit in die **Ausgestaltung des § 25a KWG (2023)** einer ordnungsgemäße Geschäftsorganisation über die MaRisk einbezogen.<sup>8</sup> Damit haben sich die MaRisk nun schrittweise bis »**ganz nach vorne**« herangearbeitet – dabei wurde 2007 der Schritt, die Geschäftsstrategie in die MaRisk aufzunehmen, sogar noch heftig diskutiert.<sup>9</sup>

Allerdings gibt es nicht zwingend eine **Reihenfolge** zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsmodell. So ist die Wahl der Ausübung eines Geschäftsmodells bereits ein **strategischer Schritt**<sup>10</sup> – d. h. insbesondere Formen des Wechsels des Geschäftsmodells können als Teilschritt der Geschäftsstrategie eingeordnet werden. Entsprechend ist die Integration der Geschäftsmodelle in die MaRisk durchaus nachvollziehbar – aber nur, insoweit das Geschäftsmodell auf eine der »nachhaltigen Entwicklung des Instituts gerichteten Geschäftsstrategie und einer damit konsistenten Risikostrategie« nach § 25a (1) KWG (2023) wirkt. Vor diesem Hintergrund wäre übrigens ein »eigenes Modul zu[r] Geschäftsmodellanalyse«<sup>11</sup> juristisch diskutabel.

Nun ist die Risikoanalyse, Überprüfung oder gegebenenfalls Anpassung des Geschäftsmodells eine **komplexe Aufgabe** – und kommt, wenn überhaupt, im Vergleich zu anderen Risikoprozessen am ehesten den Analysen von Kreditengagements nach (hier aber auf sich selbst gerichtet) und lehnt sich in der »Risikoolbox« möglicherweise an qualitativen und quantitativen Stresstests und Szenarioanalysen an. Vor diesem Hintergrund ist das Top-Management eines Kreditinstituts gut beraten, von seinen Mitarbeitern eine **sorgfältige und strukturierte Erörterung** möglicher »Themen« (und Risiken) in Bezug auf das Geschäftsmodell und somit auch der Geschäftsstrategie vorzunehmen. Sonst herrscht bezüglich der strategischen Entscheidungen der Geschäftsmodellwahl

---

7 Hier in der Definition des erweiterten ICAAP, d. h. neben Risikoinventur, Stresstests und Tragfähigkeit werden auch Risikoappetit/Limitierung, Geschäftsstrategie und Risikostrategie einbezogen, vgl. *Heith Becker* (2020).

8 Dabei wurde das Geschäftsmodell einer Bank durch die Aufsicht zur Beurteilung der Stabilität einer Bank schon länger herangezogen, vgl. dazu auch § 6b (2) 10. KWG (2023). Nun ist das Geschäftsmodell aber über die Geschäfts- und Risikostrategie (teilweise) im ICAAP verankert.

9 Vgl. etwa *Andrae* (2007), S. 30 oder auch *Zentraler Kreditausschuss* (2005), S. 2 f. Im nächsten Schritt müssten dann »Geschäftsideen« in die MaRisk aufgenommen werden, die prozessual vor dem Geschäftsmodell eingeordnet werden, vgl. *infopreneur.de* (2019) – vielleicht ist das eine Idee für Ihre nächste Büttenrede.

10 Vgl. etwa die Diskussion bei *Bieger/Reinhold* (2011), S. 23 ff.

11 Vgl. *BaFin* (2023b), S. 11.

möglicherweise das im zweiten Zitat beschworene »**Wirrwarr**« **im Kopf** – falsche geschäftspolitische Entscheidungen oder verfehlte Marktanpassungen können die Folge sein. Dies sind strategische Risiken, die erst Jahre später zu erheblichen Verlusten und vor allem Kosten für ein »Gegensteuern« führen können.

Unter diesem Aspekt dürfte die **systematische Auseinandersetzung** mit dem Geschäftsmodell, wie es die Bankenaufsicht einfordert beziehungsweise in ihren Prüfvorgaben an die Bankenaufseher in der SREP-Guideline beispielhaft vorgibt, hilfreich sein. Vor allem gilt dies in einem vermehrt **unsicheren Umfeld**, das durch erhebliche systemische Veränderungen aufgrund der Digitalisierung, nachhaltigen Transformation, dem demographischen Wandel und anderen gesellschaftlichen Herausforderungen sowie geopolitischen Spannungen geprägt ist. Zudem verbessert diese grundsätzliche Offenlegung der Methodik der Prüfung durch die Aufsicht die **Transparenz im aufsichtlichen Überprüfungsprozess** und ermöglicht eine schnelle sachorientierte Auseinandersetzung in Aufsichtsgesprächen.

In der vorliegenden **dritten Auflage** der »Geschäftsmodellanalyse« hat unser Autorenteam deshalb zum einen eine umfassende Auseinandersetzung mit dem **aufsichtlichen Vorgehen** und der damit zusammenhängenden Prozesse innerhalb eines Kreditinstituts als einen Schwerpunkt gewählt. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass diese Themen Anregungen für die eigene, interne Analyse von notwendigen Anpassungen und Schwachstellen in der Ausrichtung des Geschäftsmodells und der Geschäftsstrategie liefern und zudem zum Themenfeld von Prüfungshandlungen oder Auskunftersuchen der Bankenaufsicht sein können. Immerhin hat die Bankenaufsicht im Rahmen der Schwerpunktsetzung des SSM »vor-Ort-Prüfungen« des Geschäftsmodells gerade im Zusammenhang mit den Schwerpunkten Digitalisierung, Funktionsweise der Leitungsorgane (Governance) und klimabezogener Transition avisiert.<sup>12</sup> Zum anderen wird ein Einblick in **spezifische Geschäftsmodelle** gewährt und **Themengebiete mit erheblichen Veränderungen** wie die Wende am Zins- und Immobilienmarkt sowie der digitale und klimainduzierte Wandel fokussiert erörtert.

Konkret werden in **Teil A aufsichtsrechtliche Vorgaben** aus Sicht der Bankenaufsicht und aus Sicht von Kreditinstituten erörtert. **Jürgen Büschelberger** beginnt in Kapitel A.I mit einem grundsätzlichen Überblick über die Herausforderungen und Ziele der Geschäftsmodellanalyse im Rahmen der

---

12 Vgl. EZB (2022g).

Betrachtung der Risikolage einer Bank aus aufsichtlicher Perspektive. Diese aufsichtliche Sichtweise weitet **Henning Riediger** in Kapitel A.II um den Bezug des Geschäftsmodells zum Ertrags- und Risikoprofil einer Bank auf. **Frank Dehnke** diskutiert in Kapitel A.III wesentliche Themen, die sich aus Sicht eines Vorstands einer (Regional-)Bank aus dem Tätigkeitsfeld der Geschäftsmodellanalyse für die Bankensteuerung ergeben. Das grundsätzliche Vorgehen zur Geschäftsmodellanalyse der Bankenaufsicht und dessen Implikationen für eine Umsetzung der vom Aufseher verlangten Anforderungen für ein Kreditinstitut analysieren **Wolfgang Otte** und **Patrick Hüser** in Kapitel A.IV. **Marko Mohrenz** berichtet aus der Erfahrung bankaufsichtlicher und interner Prüfung der Geschäftsmodellthemen in Kapitel A.V und schließt damit den allgemeinen Überblick über die aufsichtlichen Anforderungen und deren unmittelbare Wirkung auf Tätigkeiten in der Risikosteuerung einer Bank ab.

**Teil B** widmet sich der individuellen **Umsetzung von Geschäftsmodellen** einiger beispielhafter Banken. **Daniel Schallmo** geht in Kapitel B.I zunächst auf die Definition von Geschäftsmodellen und deren Merkmale im Allgemeinen ein und überträgt diese Vorgaben auf Kreditinstitute. Die folgenden Beiträge stellen konkrete Beispiele von Geschäftsmodellen vor. **Christian Schnabel** erläutert das Geschäftsmodell einer Regionalbank aus Sicht einer Sparkasse in Kapitel B.II und nimmt dabei unmittelbaren Bezug zu den aufsichtlichen Vorgaben. **Matthias Haug** komplettiert die Sicht auf das Geschäftsmodell von Regionalbanken in Kapitel B.II durch die Diskussion wesentlicher Aspekte des Geschäftsmodells einer Volksbank. Es folgen zwei Geschäftsmodelle von Banken mit einer speziellen ESG-Perspektive. In Kapitel B.III geben **Ali Şimşek** und **Yusuf Koç** in Grundzügen die Umsetzung der Islamic Finance im Rahmen des Geschäftsmodells bei einem Kreditinstitut wieder, das Bankdienstleistungen nach den Werten und Prinzipien des islamischen Bankwesens anbietet.<sup>13</sup> **Thomas Katzenmayer** stellt in Kapitel B.V nachfolgend das Geschäftsmodell einer Spezialbank vor, die sozial-ethisches sowie ökologisches neben dem ökonomischen Handeln ins Zentrum des Schaffens stellt.<sup>14</sup> Eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsbank also.<sup>15</sup>

---

13 Islamische Bankdienste werden dabei als demografischer Trend in der SREP-Leitlinie sogar explizit genannt, vgl. *SREP* (2022), Tz. 82.

14 Gerade in der aktuellen Zeit freut es mich besonders, dass in diesem Herausgeberwerk je ein Beitrag von einer Bank mit islamischen und christlichen Wurzeln friedlich nebeneinander koexistieren.

15 Weitere Beiträge zu nachhaltigkeitsgeprägten Geschäftsmodellen sind bei *Heithecker* (2021) zu finden, vgl. *Bašić/Bolsinger* (2021) oder *Rüping* (2021).

Die Prozesse der Risikosteuerung eines Kreditinstituts unter dem Aspekt der Geschäftsmodellanalyse werden in Teil C analysiert. **Eberhard Brezski** startet in Kapitel C.I mit generellen Hinweisen und aktuellen Themen zur Umfeldanalyse. Auf die Umsetzung einer zum Geschäftsmodell konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie geht **Sine Bertsch** in Kapitel C.II ein. **Dirk Heithecker** diskutiert die durch die Bankenaufsicht immer wieder in den Raum gestellten Renditeanforderungen und deren mögliche theoretisch fundierte Ableitung in Kapitel C.III. Den sich häufig aus dem Geschäftsmodell ergebenden Risikokonzentrationen widmet sich **Thomas Teitge** in Kapitel C.IV. Auf Themen des Stresstesting im Zusammenhang mit der Analyse von Vulnerabilitäten des Geschäftsmodells geht nachfolgend **Achim Falb** in Kapitel C.V ein – und nutzt hier als Beispiel vor allem Nachhaltigkeitsstresstests. In Kapitel C.VI wird von **Dirk Heithecker** und **Dennis Tschuschke** darauf aufbauend auf Ertrags- und Geschäftsmodellrisiken als Risikoart und deren Materialisierung in der Risikotragfähigkeit eingegangen. **Andreas Igl** arbeitet in Kapitel C.VII die Wirkung und den Einfluss des Geschäftsmodells auf die aufsichtlichen Anforderungen der Sanierungsplanung heraus. Kapitel C.VIII behandelt schließlich das Zusammenspiel zwischen Geschäftsmodell und Liquiditätssteuerung durch **Christian Hasenclever**.

Nach diesen sehr methodisch-prozessual, durch Vorgaben der Aufsicht geprägten Themen werden in den folgenden drei Teilen aktuelle Entwicklungen näher analysiert. **Teil D** geht dabei auf **aktuelle Themen** des Geschäftsumfelds ein. **Carsten Wesselmann** erörtert aktuelle Chancen und Risiken vor dem Hintergrund des aktuellen ökonomischen Umfelds auf die Ertragssituation von Banken in Kapitel D.I. Derzeitige grundlegende Herausforderungen systemischer Art im europäischen Bankenumfeld beleuchtet **Philipp Haenle** in Kapitel D.II. Dieses Umfeld ist derzeit geprägt von vielen Krisen – die sich daraus ergebenden Effekte für die Management des Geschäftsmodells analysiert **Stefan Millinger**. Sehr konkret wird es dann mit **Tim-Oliver Engelke** in Kapitel D.IV, der sehr pointiert wesentliche Themen, Effekte und jüngste Erkenntnisse erörtert die sich aus der vieldiskutierten Zinswende zuletzt ergaben und weiterhin ergeben. **Natalia Haser** fasst die ebenso für das Geschäft und das Geschäftsmodell sehr bedeutenden Veränderungen am Immobilienmarkt in Kapitel D.V zusammen.

**Teil E** wendet sich dann verschiedenen Aspekten des »Mega-Trends« Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Prozesse in Banken zu. Allgemein diskutiert **Daniel Schallmo** das Thema digitale Transformation als einen Erfolgsfaktor in Geschäftsmodellen von Banken in Kapitel E.I **Jochen Wurster** und

**Wolf Rasmussen** gehen im Weiteren tiefergehend vor allem auf die Digitalisierung von Prozessen ein. Kapitel E.II beschäftigt sich dabei grundlegend mit den Möglichkeiten der Digitalisierung von Prozessen in Back-Office-Bereichen. Die Aufnahme der Prozesse, deren Weiterentwicklung vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Umsetzung mit Hilfe von Process Mining werden in Kapitel D.IV aufgezeigt. Konkrete Digitalisierungsbeispiele auf Grundlage der RPA – Robot Process Automatisation – werden abschließend in Kapitel D.V gegeben.<sup>16</sup>

Es folgt abschließend in **Teil F** der zweite Megatrend »Nachhaltigkeit« – und der startet mit einem »Rundumschlag« um regulatorische Entwicklungen in diesem Bereich von **Francis Loua** in Kapitel F.I. **Kevin Dominique Bröde** analysiert darauf aufbauend Effekte nachhaltiger Entwicklungen für das Geschäftsmodell von Banken in Kapitel F.II. Sehr konkret geht dann **Constance Kühnhausen** in Kapitel F.III auf die Wirkung der Transformation im Immobiliensektor auf Banken ein. Abschließend werden die Auswirkungen des Bankgeschäfts auf die Treibhausgase auf Basis des Greenhouse Gas Protocol analysiert – ein Thema, das zunehmend Geschäftsausrichtungen von Banken entscheidet und entscheiden wird.<sup>17</sup> **Leonie Drüppel** und **Ralf-Dieter Lewin** erörtern die Wirkung des eigenen Geschäftsbetriebs eines Kreditinstituts auf die institutsinterne Treibhausgasbilanz in Kapitel F.V. Die Methodik der Integration des Kundengeschäfts einer Bank auf die Treibhausgasbilanz zeigt **Maximilian Irle** in Kapitel F.VI.

Das Buch richtet sich an alle **Manager und Mitarbeiter in Kreditinstituten und Prüfungsinstitutionen**, die sich vor allem mit Themen der Bankensteuerung, Bankstrategie und Unternehmensentwicklung auseinandersetzen oder die Prozesse in diesen Funktionen und Bereichen unterstützen. Ferner geben die Inhalte wesentliche inhaltliche Einblicke für **Geschäftsleiter mit Leitungs- oder Aufsichtsfunktion**, um notwendige Prozesse zur »revisionssicheren« oder »prüfungsfesten« Gestaltung der Strategiefestlegung und der Ausgestaltung der Geschäftsplanung anstoßen zu können. Neben der proaktiven Gestaltung unterstützt das Herausgeberwerk aber auch bei der Auseinandersetzung

---

16 Einen weiteren umfassenden Überblick zu Digitalisierung und Geschäftsmodelle bietet der immer noch aktuelle Beitrag von *Andrae* (2019) aus der 2. Auflage, den ich Lesern nach wie vor ans Herz lege. Zum Thema »Digitaler Euro« haben wir leider für einen »freigeistigen« Beitrag keine Autorin oder Autor aus dem unmittelbaren Bankenumfeld finden können – die Auseinandersetzung mit dem Thema scheint fest in der Hand von staatlichen Institutionen und Lobbyverbänden. Allerdings fehlen auch noch Details, die eine fundierte Analyse der Wirkung auf das Geschäftsmodell von Banken ermöglicht. Einen erfrischenden Beitrag mit volkswirtschaftlichem Hintergrund lieferte jüngst *Bofinger* (2023).

17 Vgl. *Grimm/Kaminskij/Lindemann/Petras* (2023).

mit wesentlichen Fragestellungen zur Analyse des eigenen Geschäftsmodells mit Bankaufsehern und anderen Prüfern insbesondere vor dem Hintergrund von Aufsichtsgesprächen oder einer möglichen Prüfung zum Geschäftsmodell oder zur Governance.

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 **Melanie Theimer und Nadine Schmid** für die einwandfreie Organisation der Umsetzung. In Erinnerung bleibt auch der unermüdliche Einsatz von **Heidi Bois** bei der Autorenfindung. Ein besonderer Dank gilt natürlich allen Autoren und deren in der Vielzahl namentlich nicht bekannten **Helfern**. Großartig finde ich es auch, dass die überwiegende Zahl der Autoren die Kontaktadressen jeweils angegeben hat – bei Bedarf an inhaltlicher Diskussion oder auch spezifischen Fragen zum Inhalt können Sie, liebe Leser, gerne direkt auf die Autoren zugehen. Im Bedarfsfall kann auch ich **den Kontakt herstellen**, mich erreichen Sie gerne



per E-Mail



über LinkedIn

So hoffe ich nun, dass Sie beim Lesen »jede Menge« neue Erkenntnisse gewinnen, Ideen für die praktische Umsetzungen in Ihrem Haus (oder bei ihren Partnern) finden oder Bestätigung für bereits eingeschlagene Implementierungen erhalten. Und dass Sie Spaß haben, Veränderungen und Anpassungen in Ihrem Umfeld als Impuls aufzunehmen und diese kritisch und diskussionsbereit zu reflektieren – und so das Geschäftsmodell erfolgreich weiterzuentwickeln. Akademisch natürlich (»science-based«), nicht ad-hoc oder auf Basis von persönlichen Vermutungen ...

*Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.*<sup>18</sup>

Hannover/Braunschweig, im Januar 2024

Dirk Heithecker

---

18 Kaiser Wilhelm II, zitiert nach *Meise* (2024). Dieser Spruch passt natürlich zu dem bekannteren Spruch »Das iPhone wird nie im Leben einen bedeutenden Marktanteil erlangen. Keine Chance.«, das Steve Ballmer von Microsoft zugeschrieben wird, vgl. *Wietlisbach* (2017).

## Auszug aus dem Vorwort der 2. Auflage

*Banken erfüllen in modernen Volkswirtschaften eine zentrale Rolle. [...] Sie sind der Transmissionsriemen der Realwirtschaft und mit dieser eng verflochten.*<sup>19</sup>

*Nur Banken mit einem tragfähigen Geschäftsmodell können langfristig ihre Finanzierungsfunktion in der Volkswirtschaft vollumfänglich wahrnehmen.*<sup>20</sup>

Beide Aussagen wurden durch Vertreter der deutschen Bankenaufsicht getätigt, zum einen im Eingangsstatement durch den Exekutivdirektor Bankenaufsicht, *Raimund Röseler*, am 9. Mai 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 Geschäftsmodelle aus Sicht des Regulators.

Die Metapher des »Transmissionsriemens« – auch Treibriemen, beispielsweise in den Ausprägungen als Keilriemen oder Zahnriemen<sup>21</sup> – 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 in einer Fabrikhalle aus der Zeit der **industriellen Revolution** offenbar, 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.<sup>22</sup> Sicherlich sind »Transmissionsriemen« im Zeitalter der **digitalen Revolution** nicht mehr zeitgemäß,<sup>23</sup> Kräfte werden heute überwiegend über Kabel übertragen. Allerdings haben Redewendungen und Metaphern häufig ihren Ursprung in vergangenen Zeiten.<sup>24</sup>

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

19 *Röseler* (2019).

20 *Deutsche Bundesbank* (2015b).

21 Vgl. *wikipedia.de* (2019c).

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

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

24 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, die aus einer 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.<sup>25</sup> 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**.<sup>26</sup> Aktuell gilt die Überprüfung der Geschäftsmodelle und Ertragstreiber nun thematisch als abgeschlossen;<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup> Zunehmend ist die Geschäftsmodellanalyse auch im Fokus der **Prüfungshandlungen** oder Thema in **Aufsichtsgesprächen**.<sup>29</sup>

[...]

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

Hannover/Braunschweig, im Juli 2019

Dirk Heithecker

Dennis Tschuschke

---

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

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

27 Vgl. EZB (2018).

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

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