

# Innovationen im Kreditmanagement

Vorträge und Berichte der  
Tagung Innovationen im Kreditmanagement  
am 27. September 1984

herausgegeben von

Professor Dr. Dr. h. c. Hans J. Krümmel  
und  
Professor Dr. Bernd Rudolph



Bibliothek  
Wirtschaftswissenschaften  
Universität München  
Lehrstuhl für Bankwirtschaft

FRITZ KNAPP VERLAG



FRANKFURT AM MAIN

## Inhaltsverzeichnis

### I. Eröffnung

- |   |    |
|---|----|
| 1. Produkt- und Prozeßinnovationen im Kreditgeschäft                | 11 |
| <i>Hans J. Krümmel</i>  |    |
| 2. Anforderungen der KWG-Novelle an das Kreditmanagement der Banken | 21 |
| <i>Bernd Rudolph</i>  |    |

### II. Arbeitskreise

#### Reihe A: Strategisches Kreditmanagement

##### Arbeitskreis A 1:

Leitung: *Rosemarie Kolbeck*

- |   |    |
|---|----|
| 1. Grundbestand zentraler Steuerung in dezentral organisierten Kreditinstituten | 35 |
| <i>Thomas Wegscheider</i>   |    |
| 2. Ansätze zur Mindestmargenkalkulation bei der Steuerung des Kreditgeschäfts   | 42 |
| <i>Peter F. Schlenzka</i>   |    |
| 3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises A 1                                 | 58 |
| <i>Rosemarie Kolbeck</i>  |    |

##### Arbeitskreis A 2:

Leitung: *Reinhard Schmidt*

- |  |    |
|--|----|
| 1. Strategische Ansätze zur Gestaltung des Kreditportefeuilles | 61 |
| <i>Eberhard Weiershäuser</i>                                   |    |

2. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises A 2 76  
*Reinhard Schmidt*

Arbeitskreis A 3:  
Leitung: *Karl-Heinz Berger*

1. Produktmanagement im Kreditgeschäft 78  
*Gerhard Barner*
2. Relationship Management 91  
*Klaus Juncker*
3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises A 3 101  
*Karl Heinz-Berger*

## Reihe B: Produktinnovationen im Kreditgeschäft

Arbeitskreis B 1:  
Leitung: *Siegfried Menrad*

1. Alte und neue Formen der Risikokapitalfinanzierung im Verhältnis zum langfristigen Unternehmenskredit 105  
*Hans Jürgen Amelung*
2. Venture Capital 124  
*Rolf Brunswig*
3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises B 1 137  
*Siegfried Menrad*

Arbeitskreis B 2:  
Leitung: *Wolfgang Bühler*

1. Projektfinanzierung 140  
*Olav zu Ermgassen*

2. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises B 2 140  
*Wolfgang Bühler*

Arbeitskreis B 3:  
Leitung: *Michael Bitz*

1. Cash Management-Informationssysteme für internationale Kunden 141  
*Joachim K. Wolters*
2. Einsatzmöglichkeiten des Electronic Banking für die mittelständische Wirtschaft 153  
*Alfons Humpert*
3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises B 3 168  
*Michael Bitz*

### Reihe C: Identifikation und Bewältigung von Unternehmenskrisen im Kreditgeschäft

Arbeitskreis C 1:  
Leitung: *Henner Schierenbeck*

1. Neue Systeme zur Bonitätsprognose von Kreditnehmern 173  
*Wolfgang Starke*
2. Aussagen quantitativer Kreditnehmeranalysen 196  
*Karl Thomas*
3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 1 208  
*Henner Schierenbeck*

x. Arbeitskreis C 2:

Leitung: *Joh. Heinrich von Stein*

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Kriterien der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen | 210 |
| <i>Otto Wanik</i>                                    |     |
| 2. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 2      | 228 |
| <i>Joh. Heinrich von Stein</i>                       |     |

Arbeitskreis C 3:

Leitung: *Jochen Drukarczyk*

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Insolvenzrechtsreform und Bankenverhalten  | 230 |
| <i>Wilhelm Uhlenbruck</i>   |     |
| 2. Zum Einfluß der Insolvenzrechtsreform auf die Kredit-<br>entscheidungen der Banken | 243 |
| <i>Horst Müller</i>   |     |
| 3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 3                                       | 254 |
| <i>Jochen Drukarczyk</i>  |     |

III. Verzeichnis der Mitwirkenden 259

IV. Verzeichnis der Teilnehmer 261

## Anforderungen der KWG-Novelle an das Kreditmanagement der Banken

BERND RUDOLPH

### A. Problemstellung

Am 26. Juni 1974 wurde das Kölner Bankhaus I.D. Herstatt von der Bankenaufsicht geschlossen. Ein Jahr später konnte man in der Deutschen Zeitung vom 4.7.1975 lesen, daß der Zusammenbruch der Kölner Bank eine neue Zeitrechnung für das Kreditgewerbe begründet habe.

Der Hinweis auf die neue Zeitrechnung ist sicher in erster Linie auf die verschiedenen bankaufsichtsrechtlichen Aktivitäten seit dieser Zeit anzuwenden, von denen ich in meinem Vortrag in einem kurzen Rückblick ausgehen will. Der Rückblick muß dabei zwangsläufig einmünden in die vorliegende Fassung des Gesetzentwurfs zur Änderung des KWG vom 14. Mai dieses Jahres und die daran anschließenden Beratungen und Vorschläge<sup>1)</sup>. Die immer noch brisante Frage der Anerkennung bestimmter Eigenkapitalsurrogate werde ich dabei nicht ansprechen, weil sie für das Kreditmanagement nur von mittelbarer Bedeutung ist. Außerdem will ich keine Vorüberlegungen zur Anhörung vor dem Finanzausschuß des Bundestages am 3. Oktober anstellen.

Man kann das Zitat über die neue Zeitrechnung für das Kreditgewerbe aber auch vom Standpunkt der Bankleitungen, vom Standpunkt der Bankplanung bzw. Banksteuerung aus sehen und fragen, welche Anforderungen die ins Auge gefaßten neuen Regelungen und Vorschriften an das Bankmanagement und dort speziell an die Steuerung und Kontrolle des Kreditgeschäfts stellen. Überlegungen zu dieser Frage werde ich an den entsprechenden Stellen in meinem Rückblick einflechten. Das wird auch Anlaß geben, einige Gedanken fortzuführen, die über die Diskussionsschwerpunkte der anstehenden KWG-Novelle hinausreichen.

## B. Weiterentwicklungen des Einlegerschutzes als Reaktionen auf die Herstatt-Krise

Zunächst soll also auf die Aktivitäten des Gesetzgebers, der Bankenaufsicht und der Kreditwirtschaft eingegangen werden, die sich an den Zusammenbruch der Kölner Bank vor gut zehn Jahren angeschlossen haben. Damals hatten das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen und die Deutsche Bundesbank mitgeteilt, bei der Herstatt-Bank sei "auf Grund starker Verluste bei Devisentermingeschäften, die in den Büchern der Bank unrichtig dargestellt wurden, eine starke Überschuldung eingetreten." Nach erfolglosen Gesprächen mit dem Hauptaktionär, Vertretern der Bankenaufsicht und der Bundesbank sowie der drei Großbanken wurde die Abwicklung angeordnet.

Die Reaktionen der Bankenaufsicht und der Kreditwirtschaft auf den Herstatt-Fall sind die Gliederungspunkte für die folgenden Überlegungen: der Devisen Grundsatz, die Gründung der Likoba, der Ausbau der Einlagensicherung, die KWG-Novelle von 1976, der Bericht der Studienkommission und die auf all diesen Elementen aufbauende anstehende KWG-Novellierung.

### 1. Einführung eines Devisengrundsatzes

Als unmittelbare Sofortmaßnahme hat das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen bekanntlich schon im August 1974 einen neuen Grundsatz I a erlassen, der die offenen Devisenpositionen der Kreditinstitute auf 30 % ihres haftenden Eigenkapitals begrenzt. Es sind bekanntlich ungedeckte Devisentermpositionen gewesen, die bei Herstatt zu den enormen Verlusten und letztlich zur Schließung des Bankhauses geführt haben, so daß es nahe lag, das deutliche Erkennen der Risiken floatender Wechselkurse (die Wechselkursfreigabe erfolgte im Frühjahr 1973) zum Anlaß ihrer aufsichtsrechtlichen Begrenzung zu nehmen. Im Januar 1980 ist dann im Zeichen zunehmender Goldspekulationen der Edelmetallhandel in den Grundsatz I a einbezogen worden.

## 2. Die Gründung der Likoba

Zur Vermeidung einer weitreichenden Bankenkrise, insbesondere um kleineren Banken zu helfen, die vorübergehend und unverschuldet in Liquiditätsschwierigkeiten geraten, wurde im September 1974 die Liquiditäts-Konsortialbank GmbH, die Likoba, gegründet. Wir haben in der jüngsten Vergangenheit gesehen, daß das Aufgabengebiet der Likoba weiter geht. Bei der Rettung der SMH-Bank, die ja weder vorübergehend noch unverschuldet in Liquiditätsschwierigkeiten geraten ist, hat die Likoba eine Linie von 150 Mio DM zur Verfügung gestellt, die allerdings durch eine Bürgschaft des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken versichert wurde.

## 3. Der Ausbau der Einlagensicherungssysteme

Im Anschluß an die Herstatt-Krise wurden in allen drei Kreditinstitutsgruppen die Einlegersicherungssysteme verbessert und erweitert<sup>2)</sup>. So wurden beispielsweise im Statut des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken vom Mai 1976 die Sicherungsgrenze je Gläubiger auf 30 % des haftenden Eigenkapitals des letzten Jahresabschlusses heraufgesetzt und ebenso die irrationale Fallbeilpraxis aufgegeben.

Ob die bestehenden Solidargemeinschaften der Kreditinstitutsgruppen und die Solidarität der gesamten Kreditwirtschaft zu einer wirksamen Entlastung der Eigenkapitalerfordernisse der Banken beitragen können, ist umstritten. Beispielsweise wird argumentiert, daß "die derzeitigen KWG-Vorschriften die Sicherungsfunktion des Eigenkapitals sehr stark überbewerten" ... "Für die Gläubigersicherung entscheidend war in viel größerem Maße zum einen die Einbindung in die Solidarität der Institutsgruppen zum anderen die Haftungs-bereitschaft oder -verpflichtung der Eigentümer oder Träger und - bei den privaten Banken - die Stützungsbereitschaft der anderen Institutsgruppen."<sup>3)</sup> Diese These ist insoweit in Zweifel gezogen worden, als zur solidarischen Hilfe nicht nur der Wille sondern auch ein Vermögen, ein Reinvermögen der anderen Banken gehören und dieses Mindestvermögen seinerseits nur über



Eigenkapitalanforderungen sichergestellt werden kann, wenn nicht offen oder verdeckt auf eine Inanspruchnahme staatlicher Mittel geschiebt wird<sup>4)</sup>.

Insoweit sind alle Einlagensicherungssysteme zwar ausgesprochen nützliche Instrumente, die als quasi-öffentliche Institutionen in den Augen des Publikums einen hohen Vertrauensschutz herstellen, die aber letztlich kein Substitut für bankaufsichtsrechtliche Eigenkapitalnormen darstellen können.

#### 4. Die KWG-Novelle von 1976

Einen selbstverständlich wichtigen Ausgangspunkt der Diskussion um die anstehende KWG-Reform muß man natürlich auch in der geltenden Fassung des Kreditwesengesetzes sehen. Die heute geltende Fassung des KWG ist ihrerseits aber ebenfalls schon eine Konsequenz des Herstatt-Debakels und somit in unsere Übersicht notwendigerweise aufzunehmen. Mit der sog. kleinen KWG-Novelle von 1976, die zur heute geltenden Fassung des Kreditwesengesetzes führte, wurde eine ganze Reihe wichtiger Bestimmungen des KWG verschärft, von denen ich nur wenige herausgreifen und weiterführen kann.

- Erstens wurden sowohl das Gesamtgroßkreditvolumen als auch der Betrag des einzelnen Großkredits in Relation zum haftenden Eigenkapital der Banken enger gezogen. Zur Begründung wurde auf den besonderen Risikogehalt von Großforderungen hingewiesen. Die nun anstehende KWG-Novelle wird die Grenze für den einzelnen Großkredit in § 13 KWG noch weiter von 75 % auf 50 % des haftenden Eigenkapitals drücken. Als Begründung wird im Regierungsentwurf angeführt, daß die finanziellen Schwierigkeiten einer bedeutenden Bank im Jahr 1983 erneut gezeigt haben, daß Großkredite die für den Bestand eines Kreditinstituts gefährlichsten Risiken sind. Der Gesetzgeber geht davon aus, daß die Herabsetzung der Großkreditgrenze für mindestens jedes vierte Kreditinstitut praktische Konsequenzen haben wird, weil es in seiner Kreditvergabe einigen Kreditnehmern gegenüber Zurückhaltung üben oder sogar in der fünfjährigen Übergangsfrist Kredite abbauen muß.

Neben der Anpassung über das Kreditgeschäft wird in den nächsten Jahren aber sicher auch die Anpassung über die Aufstockung des haftenden Bank-eigenkapitals vollzogen. Bezieht man dort die Überlegungen über die Aus-

gabe von Genußschein-Kapital ein, so kann gefragt werden, ob nicht die Großkreditnehmer (auch) mit dem Hinweis auf die gesetzlichen Vorschriften zu einem Beitrag zur Stärkung des Eigenkapitals ihrer Bank bewogen werden könnten. Dabei scheint mir die Einrechnung einer Zinsprämie als Ausdruck hoher Eigenkapitalkosten der Großkredite ungeeignet zu sein. Dagegen könnte man vergleichbar zu der in den Vereinigten Staaten geübten Praxis der compensating balances den Vorschlag machen, gerade Großkreditnehmern die Zeichnung von Genußscheinkapital nahezu legen bzw. einen Anreiz zu einem solchen Beitrag zu geben, um die Kreditvergabemöglichkeiten ihrer Bank zu erweitern.

- Neben der Großkreditregelung wurde 1976 zweitens in § 18 KWG neu vorgeschrieben, daß sich die Banken bei Krediten über 50.000 DM die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers offenlegen lassen müssen, soweit nicht das Verlangen nach Offenlegung völlig unbegründet wäre. Diese Vorschrift wird im neuen Regierungsentwurf für den Bereich der Wohnungsbaufinanzierung nun dahingehend eingeschränkt, daß bei Kreditbeträgen bis 300.000 DM in der Regel von der turnusmäßigen Überprüfung der Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers abgesehen werden kann. Vielleicht könnte man in Zukunft auf diesem Weg noch etwas weiter gehen und die laufende Kreditkontrolle generell für Kredite unter einer bestimmten Größenordnung in die alleinige Kompetenz der Banken zurückgeben. M.E. wäre dafür eine einheitliche Kreditobergrenze anzugeben und nicht etwa ein Spielraum oberhalb eines durch Kreditsicherheiten erreichten Freiraums. Jedenfalls scheint mir der oben zitierte Hinweis auf die besondere Gefährlichkeit von Großkrediten im Umkehrschluß die Überlegung einer Absenkung der Anforderungen an die Kontrolle von mittelgroßen Krediten für den Gesetzgeber nahezu legen.
- Über die Kreditvorschriften hinaus wurden drittens in der kleinen KWG-Novelle von 1976 Sonderprüfungen bei den Kreditinstituten angeordnet, die nicht nur bei begründetem Anlaß sondern turnusmäßig vorzunehmen seien. Diese Regelung hat sich offenbar bewährt. Im Regierungsentwurf wird sie zumindest nicht in Frage gestellt oder ergänzt.
- Schließlich wurde 1976 das sog. Vieraugenprinzip eingeführt, wonach jede Bank von mindestens zwei Geschäftsleitern geführt werden muß, so daß als

Konsequenz aus diesem Prinzip die Rechtsform des Einzelkaufmanns generell für Banken als unzulässig erklärt wurde. Der SMH-Fall hat nun deutlich werden lassen, daß man im Bereich der Geschäftsführung zwischen rechtlichen und faktischen Verhältnissen unterscheiden muß, und daß unter Umständen sogar sechs weitere Augen fest zugedrückt werden, wenn zwei starke, noble Augen ein großes Geschäft im Visier haben. Ich meine, daß diese Frage noch nicht ausdiskutiert ist. Man kann nämlich die Risiken einer Bank gedanklich in drei Kategorien zerlegen, die Zielrisiken, Organisationsrisiken und Geschäftsrisiken.

- a) Die Geschäftsrisiken beispielsweise in der Form von Bonitätsrisiken, Wechselkursrisiken und Zinsänderungsrisiken ergeben sich aus der unvollkommenen Information der Banken über ihre Kreditnehmer bzw. ganz allgemein über die wirtschaftliche, rechtliche und technische Umwelt der Bank und ihre zukünftige Entwicklung.
- b) Die Ziel- und Organisationsrisiken betreffen nicht die Informationen über die Umwelt der Bank sondern die Bank selber, sie betreffen die unvollkommenen Informationen der Bankgläubiger über das Verhalten der Geschäftsführung und der Mitarbeiter einer Bank, die mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind. Die Mitarbeiter einer Bank können z.B. die Geschäftsleitung über die im Prinzip erkennbare mangelnde Kreditwürdigkeit eines Kunden im unklaren lassen, weil sie mit diesem Kreditnehmer privat verbunden sind. Und ebenso können Geschäftsführer einer Bank aus vermeintlich besserer Einsicht heraus oder, um frühere Fehlentscheidungen zu verdecken, Informationen unterdrücken oder Kontrollprozesse umgehen.

Der Herstatt-Fall wie der SMH-Fall, aber auch die Verluste vor Jahren bei der West LB und heute bei der Hammer Bank haben deutlich gezeigt, daß in vielen Fällen von Mitarbeitern bzw. Bankleitern ganz bewußt überhöhte Risiken zum Schaden der Gesamtbank übernommen wurden, d.h. daß Ziel- und Organisationsrisiken letztlich in die Krise geführt haben. Die sich daraus ergebenden Geschäftsrisiken waren zwar das meßbare Ergebnis, nicht aber die Ursache der Verluste.

Man kann nun die These aufstellen, daß man gegen Ziel- und Organisationsrisiken keineswegs in der Weise wie gegen Geschäftsrisiken vorgehen kann, bei denen die Begrenzung im Hinblick auf das haftende Eigenkapital eine notwendige, gleichzeitig aber auch hinreichende Vorsichtsmaßnahme darstellt. Das ist wohl auch der eigentliche Kern der Argumentation der Sparkassenorganisation, die Sicherungsfunktion des Eigenkapitals werde stark überbewertet. Ziel- und Organisationsrisiken werden zielgerechter durch nicht am Eigenkapitalbetrag anknüpfende Risikobegrenzungsnormen bekämpft. Dazu gibt es im KWG eine ganze Reihe von Beispielen wie die Anzeigepflichten, die Offenlegungspflicht in § 18 oder das Verbot der Rechtsform des Einzelkaufmanns. Auch die Neudefinition des Kredit- und Kreditnehmerbegriffs unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Risikoeinheit im neu gefaßten § 19 KWG knüpft nicht an der Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute an.

Läßt man die Bankkrisen der letzten zehn Jahre Revue passieren, so scheinen sie mir überwiegend aus Ziel- und Organisationsrisiken entstanden zu sein. Das ist eine merkwürdige Diskrepanz zur intensiven Beschäftigung der Praktiker wie der Theoretiker mit den Feinheiten der Steuerung von Geschäftsrisiken.

Wir haben einen Bedarf am Aufbau und Ausbau interner Informations- und Kontrollsysteme. Und auch von der Bankenaufsicht aus sollte überlegt werden, ob sich nicht Mindestanforderungen an Entscheidungssysteme, an Informationsflüsse innerhalb der Bank und an interne Kontrollmaßnahmen formulieren lassen, so daß die Ziel- und Organisationsrisiken beschränkt werden. Gelänge die Formulierung solcher Mindestanforderungen, dann könnte die Bankenaufsicht die Beschränkung der Geschäftsrisiken im Hinblick auf die haftenden Mittel weitgehend aus dem KWG herausnehmen und in die Verantwortung der Bank zurückgeben.

##### 5. Der Bericht der Studienkommission

Im November 1974 berief der Bundesfinanzminister die Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft" ein und beauftragte sie mit der Prüfung der strukturpolitischen und gesellschaftspolitischen Stellung der Kreditinstitute. Daneben sollten Fragen des Kreditwesengesetzes untersucht werden, die mit der

Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der Banken zusammenhängen. Die Kommission legte im Mai 1979 ihren Bericht vor, der seitdem neben dem geltenden Gesetz die wesentliche Grundlage der Diskussion um eine Novellierung des KWG bildet<sup>5)</sup>. Studiert man die Begründung zum Entwurf des Dritten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes über das Kreditwesen<sup>6)</sup>, so wird deutlich, daß diese Einschätzung nicht zu hoch greift. Das läßt sich auch anhand einiger Beispiele leicht belegen.

In einem für die Banken wichtigen Feld ist dieser Beleg allerdings nicht zu finden, weil die Zeit über das Thema in gewisser Weise hinweggegangen ist. Ich meine die früher besonders brisant diskutierte Frage der Beschränkung des Beteiligungsbesitzes an den Nichtbanken. Noch 1980 bestand in der Kreditwirtschaft ziemlich Einigkeit darüber, daß die erste und zwingende Regelung im Bankenbereich die Begrenzung der Beteiligungen an den Nichtbanken betreffen würde. Die Prognose lag bei Begrenzungen auf 10 % oder 15 % des Grundkapitals der Gesellschaften und einige Banken haben auch die geplante Begrenzung des Beteiligungsbesitzes antizipiert und entsprechende Pakete abgegeben.

Erst vor drei Jahren hat sich in der Diskussion die Meinung durchgesetzt, daß eine gesetzliche Beschränkung des Anteilsbesitzes der Banken an Unternehmen des Nicht-Banken-Sektors mehr Probleme aufwirft als löst. Darüber hinaus ist darauf hingewiesen worden, daß unter Gläubigerschutzgesichtspunkten eine pauschale Begrenzung des Beteiligungsbesitzes der Banken auch gar nicht sachgerecht sein kann<sup>7)</sup>. Vielmehr müßten die Risiken aus dem Anteilsbesitz im Hinblick auf die haftenden Mittel der Bank begrenzt werden. Für eine solche Begrenzung ist aber der Anteil am Grundkapital der Nichtbanken belanglos. Risikopolitisch geht es, so ist damals argumentiert worden, um die DM-Buchwerte der Beteiligungen an Banken und Nichtbanken im Verhältnis zum haftenden Eigenkapital des Kreditinstituts. Diese Relation muß begrenzt werden, wenn man Einlegerschutz betreiben will und nicht der Beteiligungsbesitz als quantitativer Maßstab etwa für die sog. Macht der Banken.

Von der damaligen Diskussion um die Begrenzung des Beteiligungsbesitzes ist die Erweiterung des Katalogs der Vermögensanlagen übriggeblieben, die nach dem neu geplanten § 12 KWG in ihrer Höhe auf das haftende Eigenkapital der Banken beschränkt werden, so daß die als schwer veräußerlich bezeichneten

Anlagen durch eigene Mittel der Kreditinstitute gedeckt sind. Die Erweiterung des Katalogs betrifft die Betriebs- und Geschäftsausstattung, die Einlagen als stiller Gesellschafter bei einem anderen Unternehmen, die bei der Bank bilanzierten Leasinggegenstände und den Anteilsbesitz, soweit er nicht im Einzelfall aus der Regelung herausgenommen wird. Zu den Ausnahmeregelungen hatte schon die Studienkommission ausführlich Stellung genommen, ohne daß ich das hier im einzelnen vortragen kann.

Die Bedeutung des Berichts der Studienkommission wird aber noch in einem anderen Punkt besonders deutlich. Im Bericht der Studienkommission ist nämlich erstmals ausführlich begründet worden, daß die Banken den Eigenkapitalgrundsatz und die Großkreditregelung des § 13 KWG durch den Aufbau sog. Kreditpyramiden im Grunde genommen völlig umgehen können. Die Kommission hat auch exemplarisch für den Bankplatz Luxemburg untersucht, in welchem Umfang die Banken tatsächlich den Gedanken des Grundsatzes I umgehen. Zum Stand 1977/1978 ist bei damals 19 Luxemburger Tochterbanken ein auf dem Beteiligungskapital aufgebautes durchschnittliches Kreditvolumen in Höhe des 22-fachen des haftenden Eigenkapitals errechnet worden. "Zum Stand 1982/1983 beträgt das durchschnittliche Kreditvolumen das 27,7-fache des haftenden Eigenkapitals. Die Spanne bei den auf 30 angewachsenen Luxemburger Tochterbanken im Besitz ab 50 v.H. Kapitalanteil bewegt sich zwischen dem 16,4-fachen und 46,1-fachen des haftenden Eigenkapitals. Nur zwei dieser Banken liegen mit ihrem Kreditvolumen unter dem 18-fachen des haftenden Eigenkapitals, das nach Grundsatz I für bundesdeutsche Kreditinstitute die Obergrenze des zulässigen Kreditvolumens ist."<sup>8)</sup>

Die Einführung des bankaufsichtlichen Zusammenfassungsverfahrens für die Kreditinstitute und ihre Tochterbanken ist neben der bereits angesprochenen Absenkung der Höchstkreditgrenze für Großkredite und Änderungen in der Definition der Kreditnehmereinheit ein Kernstück der neuen KWG-Novelle. Einigkeit besteht in der Forderung nach einer Verhinderung der Doppelbelegung des Eigenkapitals; keine Einigkeit besteht in der Festlegung des Begriffs der Doppelbelegung, was ja besondere Auswirkungen auch auf die Hypothekenbanken hat.

Unabhängig von der sich letztlich durchsetzenden Konsolidierungsschwelle, den einzubeziehenden Tochterinstituten und unabhängig von den technischen Details des Quotenkonsolidierungsverfahrens<sup>9)</sup> wird für alle Kreditinstitute, die im Sinne des neuen § 10 a eine Kreditinstitutsgruppe bilden, eine Betonung bzw. Berücksichtigung des Konzernverbundes im Entscheidungsprozeß unverzichtbar. Die Konsolidierungspflicht wird für den Bankensektor einen Umschichtungsbedarf induzieren und für den einzelnen Bankkonzern eine dispositive Herausforderung. Unter dem Regime des für den Bankkonzern zu errechnenden Grundsatzes I sowie der Großkreditgrenzen ist jeweils zu entscheiden, welche Kredite im Konzern abgebaut werden sollen, wenn bei gegebenem Kapital die Einhaltung des Grundsatzes I bzw. die Großkreditvorschriften gefährdet erscheinen und welche Kredite vorrangig aufgestockt werden sollen, wenn eine Erweiterung des Konzerneigenkapitals ins Auge gefaßt wird<sup>10)</sup>.

Die Frage, welche Struktur der Aktiva konzernweit ein optimales Betriebsergebnis liefert, läßt sich schon bei einem mäßig verschachtelten Konzern nicht mehr mit Hilfe herkömmlicher Rechentechniken beantworten. Diese werden vielmehr dazu führen, daß entweder die Grundsatz I-Anforderungen und die Großkreditbestimmungen unbeabsichtigt verletzt oder unbeabsichtigt in bestimmten Konzernteilen weitgehend unausgeschöpft bleiben, um mögliche Verletzungen zu vermeiden. Aus dem Zwang zur Vermeidung der entsprechenden Leerkosten des Eigenkapitals resultieren die Anforderungen an ein zentrales Steuerungssystem, das auf der Basis von Kosten- und Planungsrechnungen Entscheidungsunterlagen zur Verfügung stellt, die eine optimale Steuerung der Entscheidungen im Kreditgeschäft erlauben.

### C. Zusammenfassung

Ich konnte und wollte in meinem Vortrag keineswegs alle neuen Vorschriften der KWG-Novelle ansprechen und kommentieren. Ich wollte vielmehr versuchen, einige der neuen Vorschriften in die Perspektive der Diskussion während der letzten zehn Jahre seit Herstatt zu setzen und darüber hinaus exemplarisch aufzeigen, wie geschäftspolitische Konsequenzen aussehen und wie sie abgeleitet werden können. Ich glaube, daß in den nächsten Jahren nicht nur die Praxis sondern auch die Wissenschaft aufgerufen sind, auf der Basis der nun bald reformierten Anforderungen die optimalen Anpassungsstrategien der Banken

zu ermitteln. Und ich hoffe, daß ich in meinem Referat andeuten konnte, daß jede Erhöhung der Steuerungs- und Kontrollqualität im Bankensektor quasi automatisch einen Beitrag zur Zielerreichung der Bankenaufsicht liefert, nämlich die Einleger vor Vermögensverlusten wirksam zu schützen.

#### Fußnoten

- 1) Zur Begründung der Notwendigkeit der KWG-Novelle und der Stellung der Spitzenverbände der Kreditwirtschaft zu dieser Novelle vgl. die Beiträge von Gerhard Stoltenberg, Helmut Geiger, Bernhard Schramm und Hans Christian Schroeder-Hohenwart im Wirtschaftsdienst 11/1983, S. 531 ff.
- 2) Vgl. Dirk Schmidt, Einlagensicherung im deutschen Kreditgewerbe, Stuttgart 1977.
- 3) Helmut Geiger, KWG-Reform und Überlegungen zum SMH-Fall, Sparkasse 1/1984, S. 7; Vgl. auch die Eingabe des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes an die zuständigen Ausschüsse des Bundestages, Deutsche Sparkassenzeitung v. 18.9.1984.
- 4) Vgl. auch Hans-Dieter Deppe, KWG-Novellierung und finanzielle Stabilität, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 7/1984, S. 286 ff. sowie Joachim Süchting, Bankmanagement, Stuttgart 1982, S. 285 ff.
- 5) Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.), Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft", Bonn 1979.
- 6) Vgl. Bundestagsdrucksache 10/1441 vom 14.5.1984.
- 7) Wolfgang Gerke, Zum Beteiligungsbesitz der Banken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 2/1981, S. 48 ff.
- 8) Vgl. Bundestagsdrucksache 10/1441 vom 14.5.1984, S. 26.
- 9) Vgl. im einzelnen Heinrich VII. Prinz Reuß, "Konsolidierung" oder "Zusammenfassung" des Eigenkapitals, Die Bank 11/1983, S. 506 ff.; Henner Schierenbeck, Die Mehrfachnutzung von haftendem Eigenkapital bei Bankkonzernen, Die Bank 4/1982, S. 157 ff.; Dieter Bellinger, Das Milliardenenspiel der Konsolidierungsmethode, Börsen-Zeitung v. 22.9.1984, S. 5 f.
- 10) Vgl. Klaus Mertin, Von der Großbank zum internationalen Bankkonzern, Börsen-Zeitung vom 17.2.1984.