

Riediger (Hrsg.)

Handbuch Gesamtbanksteuerung: Praxis & Prüfung

**Regionalbanken im Fokus regulatorischer
Neuregelungen**

Zitiervorschlag:

Autor in: Riediger (Hrsg.), Handbuch Gesamtbanksteuerung: Praxis & Prüfung, 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:	978-3-95725-186-2
© 2026	FCH AG
	Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
	www.FCH-Gruppe.de
	info@FCH-Gruppe.de
Satz:	MetaLexis, Niedernhausen
Druck:	Elanders Waiblingen GmbH

Riediger (Hrsg.)

Handbuch

Gesamtbanksteuerung:

Praxis & Prüfung

Regionalbanken im Fokus regulatorischer

Neuregelungen

Rainer Alfes

Executive Business Consultant
msg for banking ag

Iuliia Batalova

Kompetenzteam Risikomanagement/Junior Consultant
AWADO GmbH WPG StBG

Dr. Daniel Baumgarten

Abteilungsleiter Risk Governance
Sparkasse KölnBonn

Roland Boxhorn

Stellv. Bereichsleiter Grundsatz
Leiter Referat Prüfung Gesamtbanksteuerung
Genossenschaftsverband Bayern e. V.

Axel Conradt

Bereichsleiter Gesamtbanksteuerung/Prokurist
Raiffeisenbank »Nahe« eG

André Dietmann

Kompetenzteam Risikomanagement/Senior-Berater
AWADO GmbH WPG StBG

Bernhard Dollinger

Bereichsleiter Grundsatz
Team Spezialprüfung Gesamtbanksteuerung
Genossenschaftsverband Bayern e. V.

Annika Eberwein

Spezialistin Risikocontrolling
Kasseler Sparkasse

Prof. Dr. Matthias Haug

Vorstandsmitglied
Volksbank Flein-Talheim eG

Prof. Dr. Andreas Igl

BDO-Stiftungsprofessor für digitale Datenanalyse
und Prüfungsunterstützung
Technische Hochschule Deggendorf

Thomas Maurer

Leiter Interne Revision
Münchner Bank eG

Julian Mohr

Leiter Digitale Services
Cronbank AG

Marko Mohrenz

Marktfolge/Bereichsreferent Produktion
Volksbank im Münsterland eG

Omer Novalic

Kompetenzteam Risikomanagement
AWADO GmbH WPG StBG

M. A. Matthias Peil

Wirtschaftsprüfer

Roland Rehn

Kompetenzteam Risikomanagement/Senior Manager
AWADO GmbH WPG StBG

Henning Riediger

Diplom-Betriebswirt (FH)
Deutsche Bundesbank

Sandra Schmolz

Controlling/Unternehmenssteuerung
VR Bank Starnberg-Zugspitze eG

Ron Schwach

Leiter Controlling
Stadtsparkasse Langenfeld

Daniel Storch

Risikomanagement und -steuerung
Sparkasse Mittelthüringen

Nancy Storch

Sparkassensteuerung
Rhön-Rennsteig-Sparkasse

Thorsten Tewes

Partner Business Consulting
msg for banking ag

Max Winkler

Business Consulting/Senior Consultant
msg for banking ag

FCH AG, 2026

Inhaltsübersicht

Vorwort	1
A. Betriebswirtschaftliche und aufsichtliche Grundlagen	5
B. Organisation in der Gesamtbanksteuerung	99
C. Steuerungsinstrumente und -perspektiven in Regionalbanken	147
D. Prüfungsfokus Steuerung und Überwachung	479
E. Herausforderungen und Zukunftstrends	589
F. Literaturverzeichnis	649

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (<i>Riediger</i>)	1
A. Betriebswirtschaftliche und aufsichtliche Grundlagen	5
I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen (<i>Peil</i>)	7
1. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen	7
a) Kapitelüberblick	7
b) Begriff und Aufgaben der Gesamtbanksteuerung	7
c) Wertorientierte Steuerungslogik	9
d) Steuerungsebenen und -dimensionen	12
e) Steuerungskreislauf als Grundmodell	14
2. Planung als Ausgangspunkt der Steuerung	16
a) Funktionen der Planung	16
b) Arten und Horizonte der Planung	18
c) Planungsprozess	19
d) Methoden und Instrumente	21
e) Praxisaspekte und typische Schwächen	23
3. Einordnung der »Gesamtbanksteuerung«	26
a) Grundprinzipien der Steuerung	26
b) Operative Steuerungskreise	28
c) Verantwortlichkeiten und Governance	30
4. Kontrolle und Reporting	32
a) Aufgaben der Kontrolle	32
b) Kennzahlen und Erfolgsgrößen	33
c) Berichtswesen und Kommunikation	35
5. Praxisbeispiele und Good-Practice-Ansätze	36
a) Beispiel einer Gesamtbankplanung in einer Regionalbank	36
b) Typische Prüfungs- und Umsetzungsbefunde	36
6. Zusammenfassung und Ausblick	37
II. Regulatorische Rahmenbedingungen (<i>Riediger</i>)	39
1. Aufsichtliche Vorgaben für Regionalbanken	39

2.	Maßgebliche Komponenten einer Gesamtbanksteuerung aus den aufsichtlichen Vorgaben	45
a)	Risikoinventur als Einstiegspunkt	45
b)	Strategien als Sollgeber in der Gesamtbanksteuerung	54
c)	Überprüfung der Risikotragfähigkeit	61
d)	Stresstests als Frühwarnindikation	78
e)	Berichtswesen als Nachweisinstrument	88
f)	Überprüfungshandlungen und Validierungen als Qualitätsmerkmal des ICAAP	91
3.	Fazit und Ausblick	94
B.	Organisation in der Gesamtbanksteuerung	99
I.	Aufbau- und ablauforganisatorische Herausforderungen (<i>Mohrenz</i>)	101
1.	Einordnung der »Gesamtbanksteuerung«	101
2.	Grundsätzliche (allgemeine) Anforderungen	102
3.	Aufbauorganisatorische Herausforderungen	103
4.	Ablauforganisatorische Herausforderungen	105
a)	Risikosteuerung	106
b)	Strategieprozess	108
c)	Geschäfts- und Kapitalplanungsprozess	110
d)	Controlling-Prozesse	115
5.	Fazit	116
II.	IT-Systeme, Datenmanagement und Auslagerungen (<i>Tewes/Winkler</i>)	118
1.	IT und Daten als Enabler der Gesamtbanksteuerung	118
a)	IT und Daten als Engpass in der Gesamtbanksteuerung	118
b)	Zielgrößen für Systeme und Daten	118
c)	Status Quo in Regionalbanken	119
2.	Regulatorische Leitplanken für IT, Daten und Auslagerungen	120
a)	Rechtsrahmen im Überblick	120
b)	Nachweise und Dokumentation	121

c)	Rollen des Drei-Linien-Modells	123
3.	Systemlandschaft & Architektur	124
a)	Referenzarchitektur Gesamtbanksteuerung	124
b)	Datenflüsse und Schnittstellenkontrollen	125
c)	Technische und prozessuale Kontrollpunkte	126
4.	Data Governance und Datenqualität	126
a)	Anforderungen an die Data Governance	127
b)	Anforderungen an die Daten und Datenqualität	129
c)	DQ-Kennzahlen, Messung und Maßnahmen	130
5.	Sourcing und Auslagerungsmanagement (Lebenszyklus)	132
a)	Entscheidungslogik und Risikoklassifizierung	132
b)	Verträge, Rechte/Pflichten und Berichtswesen	134
c)	Leistungssteuerung, Überwachung und Exit	135
6.	Cloud- und Plattformnutzung	136
a)	Einsatzfelder und Nutzen	136
b)	Geteilte Verantwortlichkeiten, Sicherheit und Compliance	137
c)	Portabilität und Exit-Szenarien	139
7.	IKT-Betrieb, Informationssicherheit & Resilienz	141
a)	Betriebsmodell und ISMS	141
b)	Change-/Incident-/Problem-Management	141
c)	Monitoring, Tests und Krisenmanagement	143
8.	Fazit	144
C.	Steuerungsinstrumente und -perspektiven in Regionalbanken	147
I.	Ertragssteuerung und betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente (<i>Dietmann</i>)	149
1.	Die Evolution der Ergebnisrechnung und Steuerungsinstrumente	149
a)	Historische Fundamente	149
b)	Traditionelle Verfahren der Ertragsspaltung	150
c)	Die Marktzinsmethode als Grundmodell der Zinsbuchsteuerung	150
d)	Weiterentwicklung: Die Integration des Barwertkonzeptes	151

e)	Die wertorientierte Banksteuerung	151
2.	Die neuen Treiber der Weiterentwicklung: CRR III und CRD VI	153
a)	Gesamtbanksteuerung im Wandel: Zwischen Regulierung, Rentabilität und Resilienz	153
b)	Banksteuerung 2024+: Zwischen Pflicht und Potenzial	154
c)	Die neue Steuerungsarchitektur der Regionalbanken	155
3.	Die wertorientierte Banksteuerung im Kontext der externen Treiber	159
a)	Das Paradigma der wertorientierten Banksteuerung	159
b)	Die integrierte Finanzplanung als zusätzliche Anforderung	161
c)	Die Deckungsbeitragsrechnung als zentrales Steuerungsinstrument der Ertragsanalyse und -steuerung	164
4.	Spezielle Herausforderungen für Regionalbanken im genossenschaftlichen Umfeld und potenzielle Lösungsansätze	167
a)	Strategische Optimierungsmöglichkeiten zur RWA-Reduktion im KSA	167
b)	Praxisbeispiel: RWA-Optimierung und Parametrisierung der Preisuntergrenze	168
5.	Zusammenfassung und strategischer Ausblick	173
a)	Integration der Steuerungsinstrumente in die Gesamtbanksteuerung	173
b)	Empfehlung für die strategische Weiterentwicklung der Banksteuerung in Regionalbanken	174
II.	Geschäftsmodelle und Strategien	175
1.	Cost of Equity als Leitplanke: Geschäftsmodellanalyse für Regionalbanken (<i>Rehn</i>)	175
a)	Einleitung und Zielsetzung	175
b)	Aufsichtsrechtlicher Rahmen: Geschäftsmodellanalyse nach MaRisk	176

c)	Betriebswirtschaftliche Fundierung: Wertorientierung, CoE und RoE	177
d)	Thesaurierungsbasierte Herleitung des CoE	185
e)	Praktische Umsetzung von CoE und RoE in der Geschäftsmodellanalyse	187
f)	Benchmarks für Kapitalquoten	188
g)	Integration in Gesamtbanksteuerung, ICAAP und Strategieprozess	192
h)	Fazit zur ökonomisch nachhaltigen Geschäftsmodellanalyse	194
2.	Geschäftsmodelle von Regionalbanken in der Praxis (<i>Haug</i>)	196
a)	Regulatorische Rahmenbedingungen	197
b)	Geschäftsmodelle von Regionalbanken	205
c)	Anforderungen an das Geschäftsmodell einer Regionalbank in Zeiten von Digitalisierung und Nachhaltigkeit	211
III.	Steuerung und -überwachung im Omnikanalvertrieb 4.0 (<i>Mohr</i>)	222
1.	Einleitung und Zielsetzung	222
2.	Grundlagen des Omnikanalvertriebs 4.0	223
a)	Von Multikanal zu Omnikanal – ein Paradigmenwechsel	223
b)	Was »4.0« bedeutet: Digitale Integration, Automatisierung, Künstliche Intelligenz	224
c)	Erwartungen der Kunden heute – von Einfachheit bis Empathie	225
d)	Steuerungslogiken im Omnikanalvertrieb: Von reaktiver Prozesssicht zu proaktiver Performance- Steuerung	226
3.	Strategische Positionierung und Steuerungsrahmen	228
a)	Zielbilder und Differenzierungsoptionen im Omnikanalvertrieb	228
b)	Rollen des Omnikanalvertriebs in der Gesamtstrategie	229
c)	Governance und Steuerungsmodell	229

4.	Technologische und organisatorische Grundlagen	231
a)	IT-Infrastruktur, Datenplattformen, CRM und Schnittstellen	231
b)	Organisation und Rollenprofile im Omnikanalvertrieb	231
5.	Steuerung und Überwachung in der Praxis	232
a)	Key Performance Indicators (KPIs) für Omnikanalvertrieb 4.0	232
b)	Performance-Management und Reporting-Prozesse	234
c)	Qualitätssicherung und kontinuierliche Optimierung	234
6.	Umsetzung in der Praxis	234
a)	Customer Journey Management	235
b)	Erfolgsfaktoren für kanalübergreifende Kampagnen	235
7.	Trends und Ausblick	236
a)	Conversational Banking, KI-gestützter Vertrieb, Embedded Finance	237
b)	Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen	238
c)	Zukunft der Omnikanal-Steuerung: Predictive Analytics und Echtzeit-Controlling	239
d)	Fazit – Omnikanalvertrieb 4.0 als kontinuierlicher Transformationsprozess	240
IV.	Asset-Liability-Management und Liquiditätstransferpreissystem (<i>Alfes</i>)	242
1.	Begriffsklärung Asset-Liability-Management	242
2.	Typischer ALM-Prozess in Regionalbanken	243
3.	Risikomanagement, Kennzahlen und Limitierung der ALM-Aktivitäten	245
a)	Risikomanagement	245
b)	Kennzahlen	245
c)	Limitierung der ALM-Aktivitäten	246
4.	ALM-Steuerungsinstrumente	247
a)	Steuerung der Fristentransformation	247
b)	Steuerung von Währungsinkongruenzen	250
5.	Begriffsklärung Liquiditätstransferpreissystem	251

6.	Implementierung eines Liquiditätstransferpreissystems	252
a)	Zieldefinition und strategische Einbettung	252
b)	Abgrenzung des Steuerungsobjekts und organisatorische Verankerung	253
c)	Festlegung der methodischen Grundstruktur	253
d)	Behandlung von Laufzeiten und impliziten Optionen	254
e)	Technische Umsetzung und Integration in bestehende Systeme	254
f)	Kommunikation, Schulung und schrittweise Einführung	255
g)	Validierung, Weiterentwicklung und regulatorische Einordnung	255
7.	Steuerungswirkung eines Liquiditätstransferpreissystems	256
8.	Fazit	257
V.	Kennzahlenbasierte Steuerung und deren Anwendung	259
1.	Gestaltung und Aufbau eines zukunftsorientierten Kennzahlensystems (SNCI) für die Gesamtbanksteuerung einer Regionalbank (<i>Rebn</i>)	259
a)	Einleitung und Zielsetzung	259
b)	Grundkonzept eines zukunftsorientierten Kennzahlensystems	261
c)	Aufbau eines integrierten Kennzahlencockpits	262
d)	Fazit und Ausblick	278
2.	Steuerungsinstrumente des BFA 3 – Die verlustfreie Bewertung des Bankbuches (<i>Novalic</i>)	280
a)	Einleitung	280
b)	Verlustfreie Bewertung heute – strategische Positionierung	280
c)	Behandlung in Rechnungswesen, Meldewesen und Risikocontrolling	281
d)	Vereinfachungen gem. Tz. 47 des IDW BFA 3	282
e)	Betrachtung für LSI-Banken	282
f)	Lückenschließung gemäß Tz. 37 BFA 3	283
g)	Finanzierungswirkung des Eigenkapitals	285
h)	Praxisbeispiel	286

i)	Fazit	289
3.	NPLs im Fokus – Herausforderungen und Lösungswege (<i>Batalova</i>)	292
a)	Wirtschaftliche Relevanz von NPLs und spezifische Herausforderungen	292
b)	Regulatorischer Rahmen für die Steuerung notleidender Kredite	294
c)	Aufbau und Umsetzung der NPL-Strategie in Volksbanken	296
d)	Frühwarnsysteme und Risikofrüherkennung	299
e)	Maßnahmen zur NPL-Reduktion	302
f)	Backstops und Risikovorsorge in Volksbanken	304
g)	Bewertung und Management von Sicherheiten	313
h)	Best Practices und Lessons Learned im NPL- Management	316
i)	Ausblick: Herausforderungen und Perspektiven im NPL-Management	318
VI.	Kapital- und Eigenmittelsteuerung	322
1.	Normative Risikotragfähigkeits-Perspektive (<i>Baumgarten</i>)	322
a)	Einleitende Worte	322
b)	Sichtweisen der Risikotragfähigkeitsanalyse: Normative & ökonomische Perspektive	327
c)	Die Normative Perspektive als aufgewertete Kapitalplanung	328
2.	Ökonomische Risikotragfähigkeits-Perspektive (<i>N. Storch/D. Storch</i>)	342
a)	Risikomanagementprozess/Risikosteuerung i. w. S.	342
b)	Steuerung und Überwachung im Fokus	353
c)	Fazit und Empfehlungen	363
3.	Zusammenspiel von beiden Perspektiven (<i>Baumgarten</i>)	365
a)	Ableitung konsistenter adverser Szenarien aus der ökonomischen Sicht für die normative Sicht	365
b)	Berücksichtigung von ökonomischen Risiken in der normativen Perspektive	370
c)	Gesamtfazit	375

VII. Liquiditätssteuerung und Refinanzierung (inkl. ILAAP)	
<i>(Schmolz)</i>	377
1. Einführung und Definition zur Liquiditätssteuerung und Refinanzierung	377
a) Liquiditätssteuerung	377
b) Refinanzierung	378
2. Aufsichtliche Anforderungen zur Liquiditätssteuerung	381
a) Capital Requirements Directive IV (CRD IV)	381
b) EZB-Leitfaden zum ILAAP	385
c) Erwartungen der BaFin zum Liquiditätsrisikomanagement	398
d) Bedeutung für die Gesamtbanksteuerung	403
3. Instrumente und Steuerungsgrößen im Rahmen der Liquiditätssteuerung	404
a) Steuerungsgrößen	404
b) Steuerungsszenarien und Stresstestprogramm für das Liquiditätsrisiko	410
c) Maßnahmen zur Steuerung des Liquiditätsrisikos	423
4. Refinanzierung im Rahmen der Liquiditätssteuerung	427
a) Möglichkeiten zur Refinanzierung	428
b) Bedeutung für die Gesamtbanksteuerung	430
VIII. Stresstests <i>(Eberwein)</i>	433
1. Überblick: Stresstests im Kontext der Gesamtbanksteuerung	433
2. Aufsichtsrechtliche Anforderungen und Rahmenbedingungen	434
3. Risikoquantifizierung von Stresstests im Rahmen der Gesamtbanksteuerung	436
a) Durchführung von Stresstests in der ökonomischen Perspektive	436
b) Normative Perspektive und adverse Szenarien	443
c) Inverse Stresstests	444
d) Betrachtung von Risikokonzentrationen	445
4. Validierungshandlungen für Stresstests und adverse Szenarien	447

5.	Fazit und Ausblick	449
IX.	Berichtswesen (<i>Schwach</i>)	450
1.	Einordnung des Berichtswesens in die Gesamtbanksteuerung	450
2.	Grundprinzipien des Berichtswesens	452
a)	Übergeordnete Funktion	452
b)	Informationsfunktion als Impulsgeber	452
c)	Steuerungsfunktion	453
d)	Kontrollfunktion	454
e)	Dokumentationsfunktion	455
f)	Adressatengerechte Kommunikation	455
g)	Wesentlichkeit der Darstellungen in den Berichten	456
h)	Konsistenz	458
i)	Häufigkeit und Aktualität	458
j)	Datenqualität	458
k)	Nachvollziehbarkeit und Zukunftsorientierung	459
3.	Regulatorische Anforderungen	459
a)	Nationale Anforderungen – Kreditwesengesetz und MaRisk	459
b)	Europäische Anforderungen	460
c)	Internationale Rahmenbedingungen – Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)	462
d)	Zusammenspiel internes Berichtswesen und externes Meldewesen	462
4.	Aufbau und grundsätzliche Struktur des Berichtswesens	464
a)	Grundkonzeption	464
b)	Berichtsarchitektur und Berichtshierarchien	465
c)	Inhaltliche Integration von Risiko-, Ertrags- und Kapitalinformationen	465
d)	Zeitliche Dimension und Steuerungshorizonte	465
e)	Prozesse und Verantwortlichkeiten	466
f)	Technische Unterstützung und IT-Architektur	466
5.	Berichte im Kontext der Gesamtbanksteuerung	467
a)	Vorstands- und Top-Management-Berichte	467
b)	Risikoberichte nach Risikoarten	468

c)	Ergebnis- und Rentabilitätsberichte	469
d)	Kapital- und Eigenmittelbericht	470
e)	Stresstest- und Szenarioberichte	470
f)	Ad-hoc- und Sonderberichte	470
g)	Verzahnung interner und externer Berichte	471
6.	Aufsichtsrechtliches Meldewesen	471
a)	Eigenmittel- und Kapitalmeldungen (COREP)	472
b)	Liquiditätsmeldungen	472
c)	Kreditkonzentrations-Meldungen	473
d)	Finanzielle Berichterstattung (FINREP)	473
e)	Weitere aufsichtsrechtliche Meldungen und Sondermeldungen	474
7.	Entwicklungen des Berichtswesens in der Zukunft	474
a)	Treiber des Wandels im Berichtswesen	474
b)	Digitalisierung und Automatisierung der Berichterstattung	475
c)	Advanced Analytics, Big Data und Künstliche Intelligenz	475
d)	ESG-Integration und Nachhaltigkeitsberichterstattung	476
e)	Echtzeit- und Near-Real-Time-Berichterstattung	476
f)	Adressatenorientierung und Visualisierung	477
g)	Regulatorische Erwartungen an das Berichtswesen der Zukunft	477
h)	Zielbild eines zukunftsfähigen Berichtswesens	477
D.	Prüfungsfokus Steuerung und Überwachung	479
I.	Prüffeld Geschäftsmodell, Strategien und Risikoinventur (Maurer)	481
1.	Prüffeld Geschäftsmodell	481
a)	Wesentliche aufsichtsrechtliche Vorgaben	481
b)	Wesentliche Indikatoren zur Beurteilung des Geschäftsmodells	482
c)	Prüfungsansätze für die Interne Revision	485
2.	Prüffeld Strategien	486

a)	Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen	487
b)	Prüfung des Strategieprozesses	494
c)	Prüfung der Strategien in der internen Revision	497
3.	Prüffeld Risikoinventur	505
a)	Aufsichtsrechtliche Anforderungen	506
b)	Ablauf der Risikoinventur	507
c)	Prüfung durch die Interne Revision	510
II.	Prüfungsfokus Organisation, IT- und Datenmanagement (<i>Igl</i>)	511
1.	Einordnung des Prüfungsfokus und Verzahnung der Komponenten	511
a)	Bedeutung von Organisation, IT und Datenmanagement für die Gesamtbanksteuerung	511
b)	Regulatorische Gesamtperspektive	512
c)	Verzahnung von Governance, IT-Risikosteuerung und Datenqualität	513
d)	Veränderung des Prüfungsfokus durch digitale Abhängigkeiten	514
e)	Einbindung in ICAAP, ILAAP und aufsichtliche Erwartungshaltung	515
2.	Prüfungsfokus Organisation – Governance, Verantwortlichkeiten und Steuerungsstrukturen	517
a)	Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation	517
b)	Rollen, Verantwortlichkeiten und Three-Lines-of-Defence	518
c)	Organisatorische Verankerung des IKT-Risikomanagements	520
d)	Steuerungs- und Überwachungsprozesse	521
e)	Typische Schwachstellen und Verbesserungspotenziale	522
3.	Prüfungsfokus IT – Digitale Resilienz, IKT-Risiken und operative Umsetzung	525
a)	IT als kritischer Erfolgsfaktor der Gesamtbanksteuerung	525
b)	IKT-Risikomanagement nach DORA	526
c)	Informationssicherheit und Business Continuity	528

d)	Digitale operationelle Resilienz	529
e)	IKT-Drittparteien und Auslagerungen	530
f)	IT-Architektur und Systemlandschaften	531
g)	Prüfungsfeststellungen und Verbesserungspotenziale	532
4.	Prüfungsfokus Datenmanagement – Steuerungsdaten, Qualität und Verlässlichkeit	535
a)	Bedeutung des Datenmanagements für Risikosteuerung und Aufsicht	535
b)	Regulatorischer Rahmen	536
c)	Datenqualität, Datenhaushalt und Datenverantwortung	538
d)	Datenprozesse und IT-Abhängigkeiten	541
e)	Prüfungsfeststellungen und Entwicklungspotenziale	542
III.	Prüffeld Kapital- und Eigenmittelsteuerung (<i>Dollinger/Boxhorn</i>)	545
1.	Allgemeines	545
2.	Strukturierung von Prüffeldern	547
a)	Prüffeld: Angemessener Kapitalplanungsprozess	548
b)	Prüffeld: Regulatorische Kapitalplanung	550
c)	Prüffeld: Adverse Kapitalplanung (adverses Szenario)	562
3.	Prüfungsdurchführung	565
IV.	Prüffeld Stresstests (<i>Dollinger/Boxhorn</i>)	569
1.	Allgemeines	569
2.	Strukturierung von Prüffeldern	571
a)	Prüffeld: Grundsätzliche Stresstestbetrachtungen	571
b)	Prüffeld: Risikoartenspezifische Stresstests	573
c)	Prüffeld: Risikoartenübergreifende Stresstests	574
d)	Prüffeld: Stresstests im ILAAP	575
e)	Prüffeld: Inverse Stresstests	577
f)	Prüffeld: Sonstige Betrachtungen	578
3.	Prüfungsdurchführung	579
V.	Prüffeld Berichtswesen (<i>Maurer</i>)	584
1.	Einleitung	584
2.	Aufsichtsrechtliche Anforderungen	584

3.	Prüfung durch die Interne Revision	587
4.	Fazit	588
E.	Herausforderungen und Zukunftstrends	589
I.	Digitalisierung (KI) und Automatisierung von Steuerungsprozessen (<i>Haug</i>)	591
1.	Einleitung	591
2.	Grundlagen der Digitalisierung und Automatisierung in der Banksteuerung	592
a)	Begriffsdefinitionen	592
b)	Regulatorischer Rahmen	594
3.	Status Quo: Einsatz von KI in der Banksteuerung	596
a)	KI in der Gesamtbanksteuerung	596
b)	KI in der Vertriebs- und Ertragssteuerung	598
c)	KI in der Kosten- und Prozesssteuerung	598
d)	Beispiele aus der Bankpraxis	599
4.	Potenziale: Sinnvolle Integration von KI in die Banksteuerung	599
a)	Informationsmechanismus: Erhöhung der Entscheidungsqualität durch bessere Daten	600
b)	Automatisierungsmechanismus: Skalierbare Entscheidungen durch intelligente Prozesse	602
c)	Optimierungsmechanismus: Bessere Entscheidungen durch simultane Berücksichtigung komplexer Trade-offs	603
5.	Risiken und Herausforderungen	605
6.	Fazit	606
II.	Nachhaltigkeitsvorgaben und ESG-Integration (<i>Conradt</i>)	607
1.	Einleitung	607
2.	Einordnung der ESG-Thematik in der Gesamtbanksteuerung	607
3.	Aufsichtsrechtliche Entwicklung der Nachhaltigkeitsanforderungen	608

4.	Integration von ESG in Steuerungsprozesse	612
a)	ESG in bestehenden Steuerungsprozessen – Ausgangslage und Herausforderung	612
b)	Herausforderungen bei der Integration von Klimarisiken in bankeigene Risikomodelle	613
c)	ESG als Risikotreiber – Integration statt Parallelwelt	615
d)	Proportionalität: Mit Augenmaß beginnen, konsequent weiterentwickeln	617
e)	Praxisbeispiel: Pragmatische Umsetzung eines Klimastresstests in einer Regionalbank	618
5.	ESG-Reporting als Voraussetzung wirksamer Steuerung	620
6.	Proportionale Umsetzung in Regionalbanken	621
7.	Fazit und Ausblick	624
III.	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel (<i>Peil</i>)	627
1.	Einleitung und strategische Relevanz	627
2.	Regionale und externe Einflussfaktoren	628
a)	Fachkräfteengpässe und Vakanzenzeiten	628
b)	Regionale Unterschiede	629
c)	Akademisierung und Qualifikationsstruktur	629
d)	Externe Konkurrenz und regulatorische Attraktivität	630
e)	Steuerungsimplicationen	630
3.	Interne Bestandsaufnahme in Regionalbanken und LSIs	631
a)	Altersstruktur und Nachfolgelücken	631
b)	Kritische Rollen und Schlüsselkompetenzen	631
c)	Fluktuation und Verlust von Wissensträgern	632
4.	Strategien zur Personalgewinnung	633
a)	Recruiting-Ansätze: Von Reaktivität zu strategischer Ansprache	633
b)	Employer Branding für Regionalbanken	635
c)	Steuerungsimplicationen	637
5.	Qualifizierungsangebote und Nachwuchssicherung	637
a)	Talentprogramme, interne Karrierepfade für Steuerungsbereiche	637
b)	Tandemmodelle und Wissensweitergabe	638

6.	Flexibilisierung von Arbeit und Governance- Auswirkungen	639
a)	Flexibilisierung von Arbeit in Steuerungsfunktionen	639
b)	Governance-Auswirkungen und aufsichtsrechtliche Erwartungen	640
7.	Mitigationsstrategien: Auslagerungen, Kooperationen	642
8.	Digitalisierung als Kompensation und Chance	643
9.	Prüfungs- und Aufsichtsperspektive	643
a)	Personalrisiken im operationellen Risiko und Steuerungsprozess	643
b)	Relevanz für interne Revision und externe Prüfungen	645
10.	Fazit	645
F. Literaturverzeichnis		649

Vorwort¹

»Iceberg right ahead!« – dieser Warnruf von der Kommandobrücke der *RMS Titanic* steht bis heute sinnbildlich für den Moment, in dem neue Informationen eingehen, aber Entscheidungen unter höchstem Zeitdruck getroffen werden müssen. Die Brücke eines Ozeandampfers war die zentrale Steuerungs- und Überwachungseinheit: Von hier aus wurden der Kurs gesetzt und die Geschwindigkeit bestimmt, die Wetterlagen beobachtet, die Energievorräte überwacht, der Einsatz der Mannschaft koordiniert sowie die Sicherung der Ladung bzw. Sicherheit der Passagiere sichergestellt. Alle getroffenen Entscheidungen der Schiffsleitung können vor dem Hintergrund der vorliegenden Informationen und Messstände beurteilt werden. Genau diese Bündelung von Informationen, die angemessene Ableitung von Steuerungsimpulsen sowie anschließende Handlungsfähigkeit bilden den Kern erfolgreicher Steuerungsprozesse.

Nun ragt das Filialnetz deutscher Regionalbanken nicht unbedingt in die Weiten des Nordatlantiks hinaus, gleichwohl zeigen sich auch hier gewisse Parallelen. In Kreditinstituten ist die Gesamtbanksteuerung die Kommandobrücke des Hauses. Hier laufen Informationen aus Vertrieb, Treasury, Rechnungswesen und Regulierung zusammen. Sie schafft Sicht- und Informationskontrolle über Ertragslage, Kapitalausstattung, Liquidität und Risiken. Überwachungsinstrumente wie Kennzahlensysteme, Limite und Warnanzeigen, Szenarioanalysen und Frühwarnindikatoren ersetzen Fernglas, Kompass und Navigation vergangener Zeiten. Sie sollen Gefahren rechtzeitig erkennbar machen – nicht erst dann, wenn der Eisberg sichtbar wird.

Auch Vorräte und ihr Verbrauch finden ihre Entsprechung im Bankbetrieb: Liquiditätsreserven, Eigenkapital, Refinanzierungsspielräume und personelle Ressourcen müssen jederzeit ausreichend vorhanden sein und umsichtig eingesetzt werden. Die Wetterbedingungen entsprechen dem Marktumfeld – Zinsänderungen, Konjunkturzyklen, geopolitische Spannungen oder regulatorische Eingriffe können eine ruhige See ebenso schnell in einen schweren Sturm verwandeln. Die Lage der Mannschaft spiegelt sich in Qualifikation, Motivation und Führungsfähigkeit der Mitarbeitenden wider. Und die Art der Ladung steht für das Geschäftsmodell: Welche Produkte, Kundengruppen und damit verbundenen Risiken hat das Institut an Bord?

¹ Autor: **Henning Riediger**. Die Ausführungen geben die persönliche Auffassung des Autors wieder, die nicht notwendigerweise mit der der Deutschen Bundesbank übereinstimmen muss.

Das vorliegende Fachbuch will aufzeigen, wie Gesamtbanksteuerung all diese Elemente verbindet. Denn nachhaltiger Erfolg entsteht dort, wo Informationen aktuell und vollständig sind, Verantwortung übernommen wird und der Kurs auch bei rauer See sicher gehalten werden kann oder Kurs und Geschwindigkeit risikoorientiert angepasst werden müssen.

In den folgenden Buchabschnitten möchten die Autoren Ihnen Anregungen für verschiedene Ausprägungen für die Gesamtbanksteuerung aufzeigen, welche nach aufsichtlichem Verständnis ebenfalls geboten sind.

Die Herausforderungen und deren Lösungsansätze sind dem Grunde nach selbstverständlich auf jede Fallkonstellation übertragbar, jedoch jeweils immer vor dem Hintergrund der Proportionalität bzw. Wesentlichkeit zu beurteilen. Erst die Bestimmung der Wesentlichkeit ermöglicht die Ableitung einer Steuerungspriorität.

Das vorliegende Buch leitet im **Kapitel A** mit einer Beschäftigung der Gesamtbanksteuerung aus der bankbetriebswirtschaftlichen und bankaufsichtlichen Perspektive ein und stellt zentrale Elemente und Aspekte eines angemessenen Risikomanagements vor.

Das **Kapitel B** befasst sich mit Grundsatzfragen der Organisation einer Gesamtbanksteuerung. Hierzu erfolgt die Befassung mit der aufbau- und ablauforganisatorischen Integration in die Geschäfts- und Risikomanagementprozesse und ebenso der besonderen Funktion für Risikocontrolling gemäß AT 4.4.1 der MaRisk. Ebenso relevant sind die Ausführungen im Hinblick auf den Einsatz und die Nutzung der Informationstechnologie, die Sicherstellung der Datenqualität und die Einbindung von ausgelagerten Aktivitäten. Jedoch gerade vor dem Hintergrund der bankaufsichtlich angestrebten »Doppelten Proportionalität« ergeben sich nutzbare Spielräume.

Anschließend widmet sich das **Kapitel C** der dezidierten Befassung mit den zentralen Elementen einer Gesamtbanksteuerung aus der Sicht einer Regionalbank. Den Einstieg bildet die umfassende Darstellung von Steuerungsinstrumenten, wie z. B. der Deckungsbeitragsrechnung, gefolgt von der Analyse des Geschäftsmodells und der Ableitung bzw. Aktualisierung der strategischen Vorgaben. Die Bedeutung dieser Funktion kann nicht deutlich genug betont werden, bildet die Ableitung von objektiv überprüfbaren Soll-Vorgaben doch überhaupt erst die systematische Grundlage, einen Soll-Ist-Vergleich anwenden zu können und dessen Ergebnisse angemessen einordnen zu können.

Um noch einmal einen Rückgriff auf das Bild mit dem Ozeandampfer zu nehmen: damit das Schiff überhaupt Fahrt aufnehmen kann, kommt der Maschinenraum ins Spiel. Bevor also der geschäftliche Erfolg gemessen werden kann, muss die Mannschaft ran. Entweder damals ordentlich Dampf machen oder heute im Vertrieb einer Regionalbank die Geschäfte erfolgreich abschließen. Hierzu erfolgen im Fachbuch entsprechende Vorschläge zur inhaltlichen Ausgestaltung der Steuerung und Überwachung im Omnikanalvertrieb 4.0.

Die beiden folgenden Schwerpunkte bilden die Befassung mit den zentralen Themen der Solvabilität und Liquidität. Das Asset-Liability-Management übernimmt den ersten Aufschlag und verdeutlicht zudem die Aufgaben und Vorteile einer angemessenen institutsinternen Bepreisung bzw. Verrechnung von Liquidität. Die Überleitung zur Solvabilität erfolgt mit Hilfe einer kennzahlbasierten Steuerung, welche verschiedene Risiko- und Geschäftsausprägungen beinhaltet (z. B. BFA 3-Steuerung und der Umgang mit Non-Performing-Exposures). Anschließend folgt eine umfassende Darstellung der Instrumente und Ergebnisse der Gesamtbanksteuerung bei der Kapital- und Eigenmittelsteuerung als Basis der Überprüfung der ökonomischen und normativen Risikotragfähigkeit. Dabei bildet das Zusammenspiel von ökonomischer und normativer Perspektive einen Schwerpunkt, um den sich ergänzenden Charakter in den Vordergrund zu stellen.

Abgeschlossen wird das Kapitel C mit Ausführungen zu den Stresstests und dem Berichtswesen der Gesamtbanksteuerung. Insbesondere wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass im Berichtswesen die einzelnen Elemente der Gesamtbanksteuerung transparent und konsistent verbunden werden müssen. Dies zeigt sich in der Auffassung des Herausgebers: Der Risikobericht ist die Visitenkarte des Risikocontrollings.

Das **Kapitel D** beschäftigt sich vorrangig mit der Qualitätssicherung ausgewählter Gesamtbanksteuerungsprozesse. Bei dieser Qualitätssicherung ist es unerheblich, ob es sich um eine Kontrolle aus den Überwachungseinheiten selbst (im Sinne einer Angemessenheitsüberprüfung) oder um die Prüfungsaktivitäten der Internen Revision handelt. Für beide Kontroll- und Prüfungshandlungen können wesentliche Hinweise und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Abschließend sei noch das **Kapitel E** empfohlen, da an dieser Stelle Herausforderungen und Zukunftstrends behandelt werden. Hierbei geht es nicht unbedingt, um die permanente Weiterentwicklung von spezifischen Messverfahren, sondern eher um Implikationen aus der technischen Weiterentwicklung

(Digitalisierung, Nutzung künstlicher Intelligenz usw.) sowie die unmittelbaren Auswirkungen der demographischen Entwicklung, insbesondere des sich ausweitenden Fachkräftemangels. Vor allem für Regionalbanken stellt der demografische Wandel zusehends eine bedeutende Belastung dar, da aufgrund rückläufiger Einwohnerzahlen nicht nur Geschäftspotenzial sinkt, sondern auch das eigene Nachwuchs- bzw. Fachkräftepotenzial.

Zudem stellt die Integration von ESG-Themen in die Gesamtbanksteuerung eine nachhaltige Herausforderung dar, da die Vielschichtigkeit der einzelnen Aspekte sowie die zumeist noch fehlenden (konsistenten) Bewertungsalgorithmen einen erheblichen manuellen Aufwand in der Gesamtbanksteuerung hinterlassen.

Insgesamt handelt es sich um ein Praktikerhandbuch, welches zunächst Aufgaben und Herausforderungen klärt und dann mögliche, aber konkrete Lösungswege aufzeigt. Teilweise ist es jedoch erforderlich, zunächst eine gewisse Problemsensibilität zu entfalten. Eine Vielzahl von praxisrelevanten Hinweisen bietet dem Leser die Möglichkeit, Fallstricke und wiederkehrende Schwächen zu erkennen und nachhaltig auszuschließen.

Anzumerken ist, dass es sich um die persönlichen Auffassungen der Autoren handelt und diese nicht zwingend mit denen des jeweiligen Dienstherrn bzw. Arbeitgebers übereinstimmen. Zudem ist intensiv zu prüfen, inwiefern und unter welchen Maßgaben die in diesem Werk dargestellten Vorgehensweisen für das eigene Institut tatsächlich als angemessen einzustufen sind. Das Ziel dieses Fachbuches ist es daher nicht, bestimmte Lösungen vorzuschreiben, sondern zur Diskussion im Institut, zwischen Instituten sowie insbesondere zwischen Institut und Dienstleistern anzuregen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und die erfolgreiche Verprobung mit Ihren eigenen institutsinternen Vorgehensweisen und Verfahren.

Ahoi!

Ihr

Henning Riediger

Frühjahr 2026

A.

Betriebswirtschaftliche und aufsichtliche Grundlagen

A. Betriebswirtschaftliche und aufsichtliche Grundlagen²

I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

1. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

a) Kapitelüberblick

Dieses Kapitel legt die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Gesamtbanksteuerung dar und verortet sie als integrierten Führungsansatz zwischen Unternehmensführung, Controlling und Risikomanagement. Es erläutert die wertorientierte Steuerungslogik und das Zielsystem aus Rentabilität, Sicherheit und Liquidität, einschließlich typischer Zielkonflikte sowie der Einordnung von Shareholder- und Stakeholder-Perspektiven insbesondere bei Regionalbanken. Darauf aufbauend werden Steuerungsebenen und Dimensionen von der Gesamtbank über Segmente und Produkte bis zur Kundensicht beschrieben, ergänzt um das Zusammenspiel von Markt, Marktfolge und Stabsfunktionen. Den methodischen Rahmen bildet der Steuerungskreislauf, der im weiteren Verlauf in Planung, operative Steuerung, Kontrolle und Reporting und Steuerung und Anpassung überführt wird. Zudem werden praxisnahe Umsetzungsbilder, typische Schwachstellen und Good-Practice-Ansatzpunkte aufgezeigt, bevor ein Ausblick die Verknüpfung zu regulatorischen Anforderungen und zu strukturellen Herausforderungen hergestellt wird.

b) Begriff und Aufgaben der Gesamtbanksteuerung

aa) Definition

Gesamtbanksteuerung bezeichnet die gesamthafte, integrierte Steuerung einer Bank über alle Geschäftsbereiche und Risiken hinweg. Sie umfasst alle Ziele, Strategien und Kontrollnormen, die zur Steuerung des gesamten Kreditinstituts eingesetzt werden. Anders ausgedrückt: Die Gesamtbanksteuerung sorgt dafür, dass die Bank als Ganzes nach einheitlichen Zielvorgaben geführt wird, indem sie strategische Ziele formuliert, geeignete Maßnahmen zu deren Erreichung festlegt und laufend die Einhaltung dieser Vorgaben überwacht. Wichtig ist dabei, dass Ertragsziele und Risikosteuerung nicht isoliert betrachtet, sondern

² Autor: Matthias Peil.

integriert angegangen werden – moderne Gesamtbanksteuerung bedeutet stets eine verknüpfte Steuerung von Ertrag und Risiko. Entsprechend richtet sich eine Bank nicht mehr nur nach reinem Wachstum oder Geschäftsvolumen, sondern nach einer Optimierung der Risiko-Ertrags-Relation aller Geschäfte. Diese ganzheitliche Steuerung ist nötig, um dauerhaft den wirtschaftlichen Erfolg der Bank sicherzustellen und gleichzeitig deren Stabilität zu bewahren.

bb) Kernfunktionen und Aufgaben

- 3 Die Gesamtbanksteuerung beinhaltet mehrere Kernaufgaben, die den Managementprozess einer Bank durchdringen. Hierzu zählen vor allem: die Strategieentwicklung (Festlegen einer konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie für die Bank als Gesamtunternehmen), die Planung von Geschäftsfeldern und Ressourcen (z. B. Finanz- und Liquiditätsplanung; Personalplanung), das Risikomanagement (Identifikation, Messung und Begrenzung aller wesentlichen Risiken wie Kredit-, Marktpreis-, Liquiditäts- und operationelle Risiken) sowie die Ertrags- und Finanzsteuerung (Ertragsplanung, Kostenmanagement, Kapitalallokation) über alle Ebenen. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit der Bank: Die Bank muss jederzeit über ausreichendes Eigenkapital und Liquidität verfügen, um Risiken abzudecken und die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Die Gesamtbanksteuerung koordiniert folglich die Entscheidungen über Geschäftsvolumen, Risikopositionen und Kapitalausstattung so, dass die Bank ihre Ziele erreicht und regulatorische Normen einhält.

cc) Verhältnis zu Unternehmensführung und Controlling

- 4 Der Begriff der Gesamtbanksteuerung lehnt sich stark an den allgemeinen Begriff der Unternehmensführung an. Letztlich ist eine Bank ein Unternehmen und muss als solches geführt werden. Mit einer klaren Strategie, die unter den besonderen Rahmenbedingungen, die für Kreditinstitute gelten, umgesetzt wird. Banken unterscheiden sich in ihren Anforderungen erheblich von Nicht-Banken, vor allem aufgrund bankaufsichtsrechtlicher Vorgaben und der Notwendigkeit, Risiken streng zu überwachen. Die Gesamtbanksteuerung kann als spezialisierte Form der Unternehmensführung verstanden werden, die die bankspezifischen Geschäftsmodelle, Risiken und regulatorische Leitplanken in Einklang bringt.
- 5 Das Controlling übernimmt in diesem Zusammenhang eine unterstützende Funktion. Es stellt Methoden, Prozesse und Informationen bereit, um Führungsentscheidungen zielorientiert vorzubereiten, zu begleiten und

nachzuhalten. Bezugsrahmen ist der Planungs- und Kontrollregelkreis aus Planung, Umsetzung, Kontrolle und Reporting sowie Steuerung und Anpassung. In der Bankpraxis bedeutet dies, dass Planvorgaben, Limits und Renditezielgrößen über ein adressatengerechtes Berichtswesen und Plan-Ist-Vergleiche überwacht werden. Abweichungen werden analysiert, Ursachen transparent gemacht und in konkrete Gegensteuerungsmaßnahmen oder Plan-/Zielanpassungen überführt. Damit ist Gesamtbanksteuerung Teil der Unternehmensführung. Controlling ist das Instrumentarium, das diese Steuerung messbar, konsistent und wirksam unterstützt.

c) Wertorientierte Steuerungslogik

Eine zentrale Ausrichtung moderner Banksteuerung ist die wertorientierte Steuerung. Darunter versteht man, dass sämtliche geschäftliche Aktivitäten konsequent auf die Steigerung des langfristigen Unternehmenswerts ausgerichtet werden. Insbesondere rückt hierbei der Shareholder Value – also der Wert für die Eigentümer – in den Vordergrund.³ Wertorientierte Gesamtbanksteuerung bedeutet, dass Rentabilitäts- und Risikokriterien explizit integriert betrachtet werden. Jede Entscheidung soll also den erzielbaren Ertrag immer in Relation zum eingegangenen Risiko bewerten. Dieses Denken entspricht dem Grundsatz, dass Rendite und Risiko untrennbar miteinander verbunden sind: Einerseits wirken sich realisierte Risiken (z. B. Kreditausfälle, Marktwertverluste) negativ auf die Rentabilität der Bank aus, andererseits ist das bewusste Eingehen von Risiken die Voraussetzung dafür, überhaupt eine angemessene Rendite erzielen zu können. Vor diesem Hintergrund fordern auch Regulierungsvorgaben eine funktionierende wert- und risikoorientierte Gesamtbanksteuerung, die sicherstellt, dass Banken ihre Risiken begrenzen und mit ausreichend Eigenkapital unterlegen.⁴

³ Dem Selbstverständnis der großen Instituts-Gruppen liegt der noch weiter gehende Stakeholder Value-Ansatz zugrunde. Hierbei stehen nicht ausschließlich die Eigentümer (im genossenschaftlichen Umfeld die Genossen bzw. bei den Sparkassen die Gebietskörperschaften) durch Ausschüttungen oder Wertsteigerungen ihrer Genossenschaftsanteile im Vordergrund. Die Institute verfolgen darüber hinaus weitere, mehr oder weniger ausgeprägte, Ziele wie Versorgung der regionalen Wirtschaft mit Krediten und Sparangeboten, die Förderung finanzieller Bildung oder aktive Beiträge zum Klimaschutz bzw. zur Erfüllung von ESG-Zielen. Durch diesen Ansatz sollen auch weitere Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden oder die regionale Bevölkerung profitieren.

⁴ Vgl. bspw. gemeinsame Verlautbarung von Bundesbank und BaFin »Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessualer Einbindung in die Gesamtbanksteuerung (»ICAAP«) – Neuausrichtung« vom 24.05.2018, vgl. *BaFin* (2018).

- 7 Im Rahmen der wertorientierten Logik werden typischerweise mehrere oberste Zielkategorien gleichzeitig verfolgt, die es in Balance zu bringen gilt:
- **Rentabilität:** Die Ertragskraft der Bank, meist gemessen über Kennzahlen wie Return on Equity (Eigenkapitalrendite) oder Gesamtkapitalrentabilität. Eine hohe Rentabilität entspricht dem Interesse der Eigentümer an Wertsteigerung und ist notwendig, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Management-Entscheidungen werden darauf geprüft, ob sie einen nachhaltigen Beitrag zum Gewinn bzw. Wert der Bank leisten.
 - **Sicherheit:** Die Stabilität und Solvenz der Bank, also die Fähigkeit, Verluste auszuhalten und Verpflichtungen jederzeit zu erfüllen. Sicherheit wird vor allem durch ausreichendes Eigenkapital und ein wirksames Risikomanagement erreicht. Kennzahlen sind z. B. die Kernkapitalquote oder Kenngrößen der Risikotragfähigkeit. Dieses Ziel reflektiert das Interesse von Gläubigern, Aufsicht und Kunden an einer verlässlichen Bank, die nicht ausfallgefährdet ist.
 - **Liquidität:** Die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Bank zu jeder Zeit. Eine Bank muss genügend liquide Mittel vorhalten, um ihre täglichen Zahlungspflichten zu erfüllen und auch Stresssituationen am Geld- und Kapitalmarkt zu überstehen. Liquiditätskennzahlen (wie LCR – Liquidity Coverage Ratio) und ein aktives Liquiditätsmanagement sind dafür essenziell.
- 8 Die langfristige Tragfähigkeit und verantwortungsvolle Geschäftsführung der Bank kann unter dem Stichwort Nachhaltigkeit subsumiert werden. Dieses Ziel umfasst eine nachhaltige Entwicklung des Geschäftsmodells im Sinne von dauerhaftem Erfolg, aber zunehmend auch die Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (ESG-Kriterien) im Banksteuerungsprozess. Nachhaltigkeit bedeutet z. B., dass Kreditentscheidungen nicht nur kurzfristig profitabel sind, sondern auch langfristig verantwortbar (etwa durch Vermeidung von Umwelt- und Reputationsrisiken).⁵
- 9 Die genannten Zielgrößen bilden zusammen das Zielsystem der Gesamtbanksteuerung. In der Praxis steht die Bankführung stets vor der Herausforderung, Zielkonflikte zwischen ihnen auszugleichen. So besteht häufig ein

5 Gem. Rundschreiben 06/2024 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk vom 29.05.2024, vgl. *BaFin* (2024a), steht übergeordnet jedoch zunächst der Begriff »nachhaltig« vorrangig im Kontext einer ökonomisch andauernden Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Instituts. Die Geschäftsleitung hat insofern eine ökonomisch nachhaltige Geschäftsstrategie festzulegen, in der die (wirtschaftlichen) Ziele für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt werden. In diesem Strategieprozess ist – als Nebenbedingung – auch die Transition zu einer (im ESG-Sinne) nachhaltigen Wirtschaft zu berücksichtigen. Vgl. *BaFin* (2024a), AT 4.2 Tz. 2 MaRisk.