

# Teil 2: Tätigkeitsspektrum von Auslandsfilialen und betriebliche Organisationsstruktur multinationaler Kreditinstitute

Der AOA knüpft die steuerliche Gewinnabgrenzung eng an die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Betriebsstätten Tätigkeit<sup>284</sup>. Die Zurechnung der Gewinne richtet sich nach den ausgeübten Funktionen, eingesetzten Wirtschaftsgütern und übernommenen Risiken (Art. 7 Abs. 2 OECD-MA 2010). Diese Parameter dienen nicht nur der eigentlichen Gewinnabgrenzung, sondern auch der vorausgehenden fiktiven Isolierung der Betriebsstätte als selbständiges Unternehmen. Die operativen Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsprozesse sind nicht statisch, sondern unterliegen gerade im wettbewerbsintensiven Bankensektor stetem Wandel. Dies verdeutlicht der Blick auf das organisatorische Gefüge grenzüberschreitender Kreditinstitute und die innerbetrieblichen Prozesse des Risikomanagements.

## A. Tätigkeitsspektrum von Auslandsfilialen

Das Tätigkeitsfeld der Auslandsfiliale als „verlängerter Arm“ der Zentrale umfasst grundsätzlich sämtliche auch im Inland üblichen Geschäfte<sup>285</sup>. Die Geschäftsbefähigung findet ihre Grenzen in entgegenstehenden Rechtsvorschriften des jeweiligen Aufnahme Staates. Teilweise wird bereits der Marktzutritt als solcher beschränkt. Einzelne Staaten gestatten lediglich die Zulassung selbständiger Tochterbanken<sup>286</sup>, andere Staaten nur die Tätigkeit durch Filialen<sup>287</sup>. Darüber hinaus

---

<sup>284</sup> Treffend die Kapitelüberschrift bei *Jacobs*, Internationale Unternehmensbesteuerung<sup>7</sup>, S. 680.

<sup>285</sup> *Büschgen*, Bankbetriebslehre, S. 618; *Möschel*, Bankenrecht im Wandel, S. 86.

<sup>286</sup> So insbesondere Kanada, Südafrika, Australien und Schweden. In Hongkong ist die Eröffnung einer Filiale den Auslandsbanken vorbehalten, die über Aktiva von mindestens 14 Mrd. US-Dollar verfügen.

unterliegt auch das Leistungsprogramm der Auslandseinheiten bestimmten Restriktionen. Dies gilt beispielhaft für das Wertpapiergeschäft, dessen Ausübung nach dem Trennbankensystem angelsächsischer Prägung rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften vorbehalten ist<sup>288</sup>.

Nach tradiertem Betätigungsmuster begleiten international tätige Universalbanken die im Ansässigkeitsstaat des Kreditinstituts betreuten Kunden bei deren Auslandsaktivitäten. Gleichzeitig werben sie um Neukunden im Ausland und vergeben über die Auslandsfilialen Kredite an Kapitalnachfrager im Aufnahmestaat<sup>289</sup>. Kreditinstitute betreiben das Kreditgeschäft durch Auslandsfilialen in der Regel nicht als Mengengeschäft, sondern beschränken sich auf Groß- und Firmenkunden sowie den öffentlichen Sektor (sog. „*wholesale banking*“)<sup>290</sup>. Für die Leistungserstellung im Kreditgeschäft gewinnt ein operativer Auslandsstützpunkt besondere Bedeutung, wenn diesem die Refinanzierung in ausländischer Währung an den Geld- und Kapitalmärkten des Aufnahmestaates offen steht<sup>291</sup>. Die rechtlich unselbständige Auslandsfiliale profitiert dabei von der Bonität des Gesamtinstituts.

Auslandsfilialen können auf unterschiedliche Weise in die Kreditvergabe, die Abwicklung und Bereitstellung weltweit verfügbarer Kreditlinien sowie in die Vergabe großvolumiger Konsortialkredite eingebunden sein<sup>292</sup>. Der Auslandsstützpunkt kann aktiv an der Vertragsgestaltung beteiligt sein oder lediglich als die die Finanzmittel herauslegende Stelle agieren<sup>293</sup>. Auslandsfilialen erbringen ferner

---

<sup>287</sup> So Japan und die Türkei (m.w.N. *Möschel*, *Bankenrecht im Wandel*, S. 93, 110 ff.). Siehe auch *Burgers*, *Branches of International Banks*, S. 37; *Hanten*, in Beck/Samm/Kokemoor, KWG, § 53 Rn. 11 (Juni 2007).

<sup>288</sup> Vgl. *Büschgen/Börner*, *Bankbetriebslehre*<sup>4</sup>, S. 210; *Burgers*, *Branches of International Banks*, S. 37.

<sup>289</sup> *Arndt*, *Geschäftstätigkeit deutscher Banken*, S. 23; *Schierenbeck/Hölscher*, *BankAssurance*, S. 77; *Sadiq*, JOIT 2011, 46 (49).

<sup>290</sup> Vgl. *Wagner*, IStR 2001, 570 (571); *Reimpell*, zfbf 32 (1980), 905 (912 f.); *Gramlich*, *Operatives Auslandsgeschäft*, S. 44; *Büschgen*, *Bankbetriebslehre*, S. 624; *Kollar*, in *Büschgen/Richolt*, *Hdb des internationalen Bankgeschäfts*, S. 429 (448).

<sup>291</sup> *Kollar*, in *Büschgen/Richolt*, *Hdb des internationalen Bankgeschäfts*, S. 429 (439, 443); *Krüger*, in *Büschgen/Richolt*, *Hdb des internationalen Bankgeschäfts*, S. 313 (332); vgl. auch OECD, Bericht 1984, Teil 2 Tz. 29.

<sup>292</sup> *Ebenroth*, JZ 1984, 905 (906); *Arndt*, *Geschäftstätigkeit deutscher Banken*, S. 141, 145.

<sup>293</sup> Vgl. *Wagner*, IWB v. 11.10.1982, F. 3 Gr. 1, 737 (738 f.).

kapitalmarktbezogene Dienstleistungen. Sie emittieren kurzfristige Geldmarktpapiere und sind im Wertpapierhandel tätig<sup>294</sup>. Ein weiteres Betätigungsfeld ist das Beratungsgeschäft als sogenannter Finanzintermediär ohne Selbsteintritt<sup>295</sup>. Dabei gilt es zu unterscheiden, ob Beratungsleistungen unmittelbar im Außenverhältnis gegenüber fremden Dritten oder lediglich im Innerverhältnis gegenüber anderen Unternehmensteilen erbracht werden<sup>296</sup>.

## B. Organisationsstruktur grenzüberschreitend tätiger Kreditinstitute

Statutarische Struktur und betriebliche Organisation eines Unternehmens sind streng zu unterscheiden<sup>297</sup>. Das betrieblich-organisatorische Unternehmensgefüge entwickelt sich losgelöst von der rechtlichen Einheit des – grenzüberschreitenden – Unternehmens. Besonders deutlich wird dies hinsichtlich der rechtlich unselbstständigen Auslandseinheiten eines multinationalen Kreditinstituts. Die Analyse der betrieblichen Organisationsstruktur unterscheidet zwischen Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Gegenstand der Aufbauorganisation ist das System der operativen Einheiten und die Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln zu diesen Einheiten. Darauf aufbauend beschreibt die Ablauforganisation die Abwicklung der Aufgaben innerhalb des statischen Gerüsts der Aufbauorganisation<sup>298</sup>.

---

<sup>294</sup> Siehe bereits *Reimpell*, zbf 32 (1980), 905 (914). Handelsaktivitäten können auch der Absicherung von Positionen der inländischen Zentrale dienen (siehe *Häuselmann*, IStR 2003, 139 [140]).

<sup>295</sup> Siehe nur *Bank*, in Gerke/Steiner, HWF, Sp. 837. Obgleich deutsche Kreditinstitute nach wie vor den Großteil der operativen Erträge im Zinsgeschäft erwirtschaften, steht das Provisionsgeschäft für einen wesentlichen Teil – bei Großbanken für rund 28 Prozent – der operativen Tätigkeiten (siehe Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2013, S. 13 [23]; vgl. auch *Wagner*, IWB v. 13.8.2003, F. 3 Gr. 2, 1067 [1072]).

<sup>296</sup> Vgl. auch *Athanas*, CDFI 81a (1996), 21 (44).

<sup>297</sup> *Raupach*, Festschrift Döllerer, S. 495 (501); *Welge*, in Macharzina/Welge, HWInt, Sp. 1592 f.

<sup>298</sup> Siehe m.w.N. *Eisele*, Funktionsverlagerung, S. 31; *Widmayer*, Risikomanagement mit Derivaten, S. 21.

## I. Gestaltungsprinzipien der Aufbauorganisation

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre unterscheidet funktionale und divisionale Unternehmensstrukturen. Klassische Industriebetriebe bündeln homogene Aktivitäten in Teilbereichen und weisen diesen die notwendigen sachlichen und fachlichen Kompetenzen für die vorzunehmenden Handlungen zu (sog. Verrichtungsprinzip)<sup>299</sup>. Dieses tradierte Organisationsmuster der Spezialisierung einzelner Einheiten auf gleichartige Verrichtungen entspricht nicht den betrieblichen Anforderungen multinationaler Kreditinstitute.

Kennzeichen von Bankdienstleistungen ist deren kundenbezogener und in besonderem Maße individualisierter Charakter<sup>300</sup>. Produktion und Distribution erfolgen – wie für Dienstleistungen üblich – grundsätzlich simultan<sup>301</sup>. Infolge der besonderen „Marktnähe“ der Leistungserstellung richten Kreditinstitute verschiedene Unternehmensbereiche ein, die auf bestimmte Leistungsarten, Kundengruppen oder Marktregionen spezialisiert sind (sog. Objektprinzip)<sup>302</sup>. Dies führt zu einer sogenannten divisionalen Unternehmensorganisation mit operativ weitgehend unabhängigen Geschäftsbereichen – auch Divisionen oder Sparten genannt –, die bestimmte artgleiche oder aufeinander bezogene Geschäftsvorfälle abwickeln<sup>303</sup>. In der Bankpraxis dominiert die Ausrichtung nach Kunden- und Produktgruppen. Die früher übliche Regionalorganisation durch geografische Trennung zwischen

---

<sup>299</sup> Osterloh/Frost, in Raupach, Verrechnungspreissysteme, S. 70 f.; Schulte-Zurhausen, Organisation<sup>5</sup>, S. 260 f.; Eisele, Funktionsverlagerung, S. 19. Typische Funktionsbereiche sind: Forschung und Entwicklung, Materialwirtschaft, Produktion und Absatz (Marketing und Vertrieb) sowie Verwaltung (vgl. Vahs, Organisation<sup>8</sup>, S. 157; Süchting/Paul, Bankmanagement<sup>4</sup>, S. 232).

<sup>300</sup> Vgl. Gramlich, Operatives Auslandsgeschäft, S. 44; Büschgen/Börner, Bankbetriebslehre<sup>4</sup>, S. 215.

<sup>301</sup> Büschgen, Bankbetriebslehre, S. 499; Süchting/Paul, Bankmanagement<sup>4</sup>, S. 233.

<sup>302</sup> Siehe nur Büschgen, Bankbetriebslehre, S. 499 f.; Osterloh/Frost, in Raupach, Verrechnungspreissysteme, S. 71; Schulte-Zurhausen, Organisation<sup>5</sup>, S. 266. Vgl. auch Vögele/Brehm, in Vögele/Borstell/Engler, Hdb Verrechnungspreise<sup>2</sup>, Kap. G Rz. 92.

<sup>303</sup> Käsbeck, in Gerke/Steiner, HWR, Sp. 280 f.; vgl. Eisele, Funktionsverlagerung, S. 19. Die Begriffe Geschäftsbereiche, Sparten und Divisionen („divisions“) werden weithin synonym verwendet (vgl. Raupach, Festschrift Döllerer, S. 495 [499]).

Inlands- und Auslandsbereich verliert dagegen zunehmend an Bedeutung. Das Auslandsgeschäft wird in die Produkt- und Kundensparten integriert<sup>304</sup>.

Organisatorisch exponiert sind sogenannte Zentralbereiche, denen unternehmensweite Bedeutung zukommt. Zentralbereiche können „neben“ oder „über“ den divisional gegliederten Unternehmensbereichen angesiedelt sein und unterstehen direkt der Unternehmensführung<sup>305</sup>. Sie fungieren als Dienstleistungsstellen für die operativ verselbständigten Geschäftssparten und übernehmen vor allem koordinierende sowie kontrollierende Aufgaben<sup>306</sup>. Leistungsempfänger können neben den unternehmenseigenen Geschäftseinheiten auch außenstehende Dritte sein<sup>307</sup>.

Das organisatorische Unternehmensgefüge entwickelt sich losgelöst von der rechtlichen Unternehmenseinheit und den tangierten Jurisdiktionen. Die einzelnen Geschäftsbereiche werden zu „Unternehmen im Unternehmen“ (sog. Investment-Center) geformt. Es erfolgt nicht nur ein gesonderter Erfolgsausweis nach dem sogenannten Profit-Center-Konzept<sup>308</sup>. Die Geschäftsbereiche disponieren – unter Vorbehalt eines Mitspracherechts der Unternehmensleitung – zudem über die Gewinnverwendung<sup>309</sup>. Die im Ausland angesiedelten Geschäftseinheiten werden „nahtlos“ in die verschiedenen Sparten und sogenannten „business lines“ integriert<sup>310</sup>. Daraus entsteht ein Wechselspiel zwischen zentraler und dezentraler Organisation. Die Auslandseinheiten agieren nach dem Profit-Center-Konzept zu

---

<sup>304</sup> Bürkner/Krause, in Obst/Hintner, Geld-, Bank und Börsenwesen, S. 1151 f.

<sup>305</sup> Eingehend Frese/Graumann/Theuvsen, Organisation<sup>10</sup>, S. 468.

<sup>306</sup> Vahs, Organisation<sup>8</sup>, S. 169 f., 82; Schulte-Zurhausen, Organisation<sup>5</sup>, S. 271 f. Innerhalb der Deutsche Bank AG übernimmt ein „zentraler Infrastrukturbereich“ („corporate center“) zentrale Aufgaben für den Konzern (Deutsche Bank, Jahresbericht 2012, S. 21 [abrufbar unter: [http://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche\\_Bank\\_Jahresbericht\\_2012.pdf](http://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche_Bank_Jahresbericht_2012.pdf)]).

<sup>307</sup> Dazu praxisbezogen Vahs, Organisation<sup>8</sup>, S. 175; Bürkner/Krause, in Obst/Hintner, Geld-, Bank und Börsenwesen, S. 1151.

<sup>308</sup> Dazu Baumhoff, in F/W/B, AStR, § 1 AStG Anm. 288 (Nov. 1999); ders., in F/W/K, DBA-CH, Art. 9 Anm. 65 (April 2006).

<sup>309</sup> Schulte-Zurhausen, Organisation<sup>5</sup>, S. 271; Vögele/Brehm, in Vögele/Borstel/Engler, Hdb Verrechnungspreise<sup>2</sup>, Kap. G Rz. 106.

<sup>310</sup> Bürkner/Krause, in Obst/Hintner, Geld-, Bank und Börsenwesen, S. 1152; Menzel, in Raupach, Verrechnungspreissysteme, S. 181.

einem gewissen Grad operativ selbständig<sup>311</sup>. Gleichzeitig werden sie in die divisionale Gesamtstruktur des Instituts eingegliedert und insbesondere an die Leistungen zentralisierter Spezialeinheiten gebunden. Ein Anschauungsbeispiel für diese „Dezentral-zentral-Steuerung“ bieten die Aktivitäten des Risikomanagements.

## II. Bankorganisation und Risikomanagement

Für die organisatorische Einbindung der Auslandsfilialen eines Kreditinstituts in das Gesamtunternehmen sind die Prozesse des Risikomanagements von besonderer Bedeutung. Dies gilt vor allem deshalb, weil zu den bankbetrieblichen Erfordernissen die besonderen gesetzlichen Vorgaben des qualitativen Bankaufsichtsrechts treten.

### 1. Das bankbetriebliche Risikomanagement

Die Betriebswirtschaftslehre hält für den deutungsoffenen Begriff des Risikomanagements weder eine allgemeingültige noch eine branchenspezifisch auf das Finanz- und Kreditwesen zugeschnittene Definition bereit<sup>312</sup>. Risikomanagement wird abstrakt als „das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Risiken“ beschrieben<sup>313</sup>. Konkreter gefasst zielt es darauf, unsichere Ereignisse, die die Fortführung des Unternehmens negativ beeinflussen können, frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren und zu bewältigen<sup>314</sup>. Verwirklicht wird die abstrakte Zielsetzung durch das Risikomanagement im institutionellen Sinne. Dieser Begriff steht für die Gesamtheit der in einer spezifischen Phasenabfolge verknüpften risikobezogenen Aufgaben, Maßnahmen und Einrichtungen einschließlich der einzelnen Aufgabenträger<sup>315</sup>.

---

<sup>311</sup> Raab/Wolf, in Löwenstein/Looks, Betriebsstättenbesteuerung<sup>1</sup>, Rz. 1151; OECD, Bericht 1984, Teil 2 Tz. 28; Runge, IWB v. 10.7.1986, F. 10 Gr. 2, 567 (568); Link/Reudelhuber, ZBB 1993, 153 (154).

<sup>312</sup> So auch Gehrman, Gesamtrisikosteuerung, S. 9.

<sup>313</sup> Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements<sup>2</sup>, S. 11.

<sup>314</sup> Wieben, Risikomanagement, S. 44. Diederichs, Risikomanagement, S. 26 f. hebt die „Existenzsicherung als Metaziel“ des Risikomanagements hervor.

<sup>315</sup> Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements<sup>2</sup>, S. 12; Büschgen, Bankbetriebslehre, S. 874; Rösler/Mackenthun/Pohl, Hdb Kreditgeschäft, S. 637.

### a) Das Phasenschema des Risikomanagements

In der Bankpraxis findet sich das Risikomanagement als unternehmensweit ablaufender, iterativer Prozess ausgestaltet, der sich typischerweise in drei Phasen gliedert<sup>316</sup>: Ermittlung der betriebswirtschaftlich relevanten Risiken (Risikoidentifikation), Analyse und Bemessung der offenbaren Risiken (Risikoquantifizierung)<sup>317</sup> und Bewältigung der erkannten Risikopotentiale durch konkrete Maßnahmen (Risikosteuerung)<sup>318</sup>.

Im Bankensektor gilt der Risikosteuerung besonderes Augenmerk<sup>319</sup>. Die dritte Phase des Risikomanagements zielt darauf, Risiken entsprechend der instituts-spezifischen Risikostrategie zu vermeiden, zu vermindern, bewusst zu akzeptieren oder zu transferieren<sup>320</sup>. In zeitlicher Hinsicht umfasst die Risikosteuerung Maßnahmen, die bereits vor dem Geschäftsschluss eingreifen und solche, die erst im Anschluss daran eingeleitet werden. Zu den erstgenannten zählen Risikovorsorge, Risikovermeidung und Diversifikation<sup>321</sup>. Demgegenüber zielen subsequente Maßnahmen auf Kompensation und Abwälzung bestehender Risikopositionen mittels kapitalmarktbezogener Transaktionen mit außenstehenden Dritten.

Im Kreditgeschäft kommt die Zweiteilung der Steuerungsansätze in der Unterscheidung zwischen passiven und aktiven Instrumenten zum Ausdruck. Maßnahmen der passiven Risikosteuerung dienen dazu, Risiken im Vorfeld der Risikoübernahme zu eliminieren oder zu verringern (ursachenbezogene Maßnahmen). Im Fokus stehen dabei die Entscheidung über Akzeptanz oder Ablehnung einer Kreditposition und die Gestaltung der Kreditkonditionen. Instrumente der aktiven

---

<sup>316</sup> Moser/Quast, in Schierenbeck, Henner/Moser, Hdb Bankcontrolling, S. 663 (669); Wolke, Risikomanagement?, S. 3 f.; Schulte, Risikomanagement von Kreditinstituten, S. 56 f.

<sup>317</sup> Banken bewerten Risiken anhand spezifischer quantitativer Risikokennzahlen und Messgrößen. Dazu zählen das „Ökonomische Kapital“, der „Erwartete Verlust“ und das Value-at-Risk-Verfahren (exemplarisch *Deutsche Bank*, Finanzbericht 2012, S. 64 f. [abrufbar unter: [http://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche\\_Bank\\_Finanzbericht\\_2012.pdf](http://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche_Bank_Finanzbericht_2012.pdf)]).

<sup>318</sup> Vgl. nur Diederichs, Risikomanagement, S. 188.

<sup>319</sup> Moser/Quast, in Schierenbeck/Moser, Hdb Bankcontrolling, S. 663 (676).

<sup>320</sup> Dazu Widmayer, Risikomanagement mit Derivaten, S. 20; Diederichs, Risikomanagement, S. 189; Russ, Kreditrisikomanagement, S. 25.

<sup>321</sup> Gebhardt/Reichardt, Festschrift Rudolph, S. 421 (423); Wolke, Risikomanagement?, S. 79.

Risikosteuerung zielen darauf, die Auswirkungen der möglichen Realisierung von Risiken zu verringern (wirkungsbezogene Maßnahmen)<sup>322</sup>. Das geschieht vor allem durch kapitalmarktorientierte Risikotransferinstrumente.

## b) Organisatorische Einbindung des Risikomanagements

Bankdienstleistungen können ebenso wie sonstige Dienstleistungen infolge ihrer Stofflosigkeit nicht auf Vorrat produziert werden<sup>323</sup>. Die Bereitstellung setzt einen Abnehmer voraus. Im Gegensatz zu der Produktion von Sachgütern fallen Erstellung und Absatz der Dienstleistung zusammen (sog. Uno-actu-Prinzip)<sup>324</sup>. Der Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechnologie hat diese Simultanität weitgehend aufgehoben. Der technologische Fortschritt führt zu einer phasenmäßigen Trennung zwischen Fertigung und Distribution von Dienstleistungen<sup>325</sup>. Die einzelnen Prozesse der Leistungserstellung verlieren ihre örtliche Gebundenheit. Die Vorbereitung einer Bankleistung, deren Absatz und die spätere Kontrolle der eingegangenen Risikoposition können in verschiedenen – geografisch getrennten – Unternehmensteilen erfolgen<sup>326</sup>. Die phasenmäßige Trennung der Leistungserstellung ermöglicht es, die einzelnen Teilleistungen der transnationalen Wertschöpfungskette betriebswirtschaftlich effizient anzuordnen. Multinationale Kreditinstitute nutzen Spezialisierungsvorteile und Synergieeffekte unter anderem bei der Bewältigung von Kreditrisiken durch aktive Risikosteuerung. Dabei profitieren sie von dem Zusammenspiel zwischen dezentraler und zentraler Aufgabenzuweisung.

Die aufbauorganisatorische Einbindung des Risikomanagements in das Unternehmensgefüge folgt im Wesentlichen zwei Ansätzen. Nach dem sogenannten

---

<sup>322</sup> Eingehend *Kirmße*, Mobilisierung von Kreditgeschäften, S. 61 f.; *Schierenbeck*, in *Obst/Hintner*, Geld-, Bank und Börsenwesen, S. 1472; *Schmoll*, in *Schierenbeck/Moser/Schüller*, Hdb Bankcontrolling<sup>2</sup>, S. 873 (877 f.).

<sup>323</sup> Siehe nur *Eilenberger*, Bankbetriebswirtschaftslehre<sup>8</sup>, S. 172; *Büschgen*, Bankbetriebslehre, S. 311; allgemein *Maleri/Frietzsche*, Dienstleistungsproduktion, S. 19, 21.

<sup>324</sup> *Maleri/Frietzsche*, Dienstleistungsproduktion, S. 53; *Arndt*, Geschäftstätigkeit deutscher Banken, S. 104.

<sup>325</sup> Siehe nur *Büschgen*, Bankbetriebslehre, S. 312. In diesem Sinne konstatiert *Ricken*, Kreditrisikotransfer, S. 73, dass die Wertschöpfungskette im Kreditgeschäft durch den Einsatz von Instrumenten des Risikotransfers aufgebrochen wird.

<sup>326</sup> So bereits *Gramlich*, Operatives Auslandsgeschäft, S. 45.



Integrationskonzept werden die einzelnen Aufgaben auf die bestehenden dezentralen Organisationseinheiten verteilt. Deren Tätigkeitsfeld wird bezüglich der in ihrem Entscheidungsbereich verantworteten Geschäfte um Aufgaben des Risikomanagements erweitert<sup>327</sup>. Im Gegensatz dazu sieht das Separationskonzept die Bündelung der Aufgaben des Risikomanagements in einer eigenständigen, zentralen Organisationseinheit vor<sup>328</sup>. Dieser Ansatz trennt Sach- und Risikoentscheidung „instanziell“ und im Falle der Tätigkeit durch Auslandszweigstellen auch räumlich.

Für sich genommen tragen beide Organisationskonzepte der betrieblichen Realität multinationaler Kreditinstitute nicht hinreichend Rechnung. Gegen eine streng integrative Einbindung des Risikomanagements spricht, dass kritische Risikokonzentrationen erst durch eine von den Einzelpositionen losgelöste Betrachtung sichtbar werden. Aufschluss über die betriebswirtschaftliche Risikotragfähigkeit<sup>329</sup> des Instituts liefert nur eine Gesamtbetrachtung der kumulierenden und ausgleichenden Risikopotentiale der Einzelpositionen der verschiedenen Unternehmensteile. Aber auch ein umfassend verwirklichter Separationsansatz birgt Probleme, weil die Sachnähe zwischen Risikoverursachung und Risikokontrolle aufgehoben wird. In der Bankpraxis dominieren deshalb gemischte Organisationsstrategien<sup>330</sup>. Die Marktbereiche übernehmen das Risikomanagement durch einzelgeschäftsbezogene Risikoidentifikation und -bewertung für die abgeschlossenen Geschäfte<sup>331</sup>. Ergänzend werden neben- oder übergeordnete Zentralabteilungen eingerichtet, die bestimmte portfoliobezogene Aufgaben, insbesondere solche der Risikosteuerung, ausführen<sup>332</sup>. Auf diese Weise werden die Vorteile dezentraler

---

<sup>327</sup> Wieben, *Risikomanagement*, S. 156; Merbecks, *Organisation des Risikomanagements*, S. 54; Schneck, *Risikomanagement*, S. 81.

<sup>328</sup> Vgl. Wolke, *Risikomanagement*<sup>2</sup>, S. 241; Rinker/Schweizer, in Schierenbeck/Kirmße, *Banksteuerung*, S. 231 (238).

<sup>329</sup> Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 3 KWG i.V.m. BaFin, MaRisk, Modul AT 4.1. Ausführlich zu dem Begriff der Risikotragfähigkeit Hellstern, in Luz/Neus/Schaber/Scharpf/Schneider/Weber, *KWG*<sup>2</sup>, § 25a KWG Tz. 78 ff.

<sup>330</sup> Allgemein Wolke, *Risikomanagement*<sup>2</sup>, S. 242.

<sup>331</sup> Russ, *Kapitalmarktorientiertes Kreditrisikomanagement*, S. 79, 136; vgl. auch Schulte, *Risikomanagement in Kreditinstituten*, S. 61.

<sup>332</sup> Vgl. Schmoll, in Schierenbeck/Moser/Schüller, *Hdb Bankcontrolling*<sup>2</sup>, S. 873 (878).

Entscheidungskompetenzen gewahrt und durch zentral angesiedelte „Teilprozess-spezialisten“<sup>333</sup> komplementiert.

Die Ausgestaltung des Risikomanagements richtet sich maßgeblich nach der Unternehmensgröße<sup>334</sup>. Mit zunehmender räumlicher Ausbreitung wächst das Erfordernis dezentraler Personalverantwortung. Da dies wiederum die Gefahr negativ kumulierender Risikokonzentrationen auf Gesamtinstitutsebene erhöht, verorten grenzüberschreitende Banken überwachende und steuernde Risikokompetenzen bei zentraler Stelle. Dementsprechend wird auch der Einsatz kapitalmarktorientierter Instrumente der Risikosteuerung an zentraler Stelle koordiniert<sup>335</sup>. Eine solche spezialisierte Organisationseinheit kann innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche angesiedelt oder von diesen entkoppelt und institutsweit zuständig sein. Die Tätigkeiten der aktiven Risikobewältigung stehen in direktem Bezug zu dem Handelssegment des Kreditinstituts<sup>336</sup>, das in praxi ebenfalls durch einzelne Spezialeinheiten betrieben wird.

## 2. Das qualitative Bankaufsichtsrecht der MaRisk

Wesentlichen Einfluss auf das Organisationsgefüge von Kreditinstituten üben die Vorgaben des qualitativen Bankaufsichtsrechts<sup>337</sup>. Die der Aufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unterliegenden Institute müssen über eine „ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“ verfügen (§ 25a Abs. 1 Satz 1 KWG). Kern der gesetzlichen Organisationspflicht ist der Aufbau eines angemessenen und wirksamen Risikomanagements (§ 25a Abs. 1 Satz 3 KWG). Ausgestaltet wird die gesetzliche Regelung durch die von der BaFin veröffent-

---

<sup>333</sup> So Ehlerding, Relevanz der Kreditorganisation, S. 274.

<sup>334</sup> Schmoll, in Schierenbeck/Moser/Schüller, Hdb Bankcontrolling<sup>2</sup>, S. 873 (878).

<sup>335</sup> Siehe nur Hartschuh/Grimm/Haider, in Schierenbeck/Kirmße, Banksteuerung, S. 245 (250); Groß/Lohfing, zfbf Sonderheft 57/07, 143 (151); Rösler/Mackenthun/Pohl, Hdb Kreditgeschäft, S. 641 f. Der Deutsche Bank-Konzern richtet eine als „Credit Portfolio Strategies Group“ (ehemals „Loan Exposure Management Group“) bezeichnete Steuerungseinheit ein (vgl. Deutsche Bank, Finanzbericht 2012 [siehe Fn. 317], S. 5, 69). Erb, IStR 2005, 328 (332) konstatiert, dass „das zentrale Risikomanagement meist nicht bei den einzelnen Betriebsstätten, sondern bei der Zentrale angesiedelt ist“.

<sup>336</sup> Siehe Gehrman, Gesamtrisikosteuerung, S. 10.

<sup>337</sup> Demgegenüber formuliert das quantitative Aufsichtsrecht Mindestanforderungen an das vorzuhaltende Eigenkapital (vgl. §§ 10, 10a KWG i.V.m. SolvV).

Grenzüberschreitendes Kreditgeschäft durch  
Bankbetriebsstätten  
Risikoorientierte Gewinnabgrenzung nach Art. 7  
OECD-MA 2010  
Buchholz, F.  
2014, XXVIII, 352 S. 1 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-04820-4