



Sabine Lautenschläger

## Europäische Bankenaufsicht – viel erreicht, noch viel zu tun?

Im Jahr 1863 wurde in einem Londoner Pub, der Freemason's Tavern, heftig diskutiert. Es ging darum, ein Regelwerk zu beschließen, das zunächst für England und gut 20 Jahre später für die ganze Welt sehr wichtig werden würde. Diese Regeln gelten für die schönste Nebensache der Welt – und damit ist ausnahmsweise nicht das Bankgeschäft gemeint, sondern Fußball. Fußball wird auf der ganzen Welt nach denselben Regeln gespielt. Egal, ob in Südamerika oder Europa, egal, ob Weltmeisterschaft oder Kreisklasse, die Regeln sind weltweit harmonisiert.

### Regeln für Banken weitgehend harmonisiert

Übrigens waren es zunächst die Spieler selbst, die darauf geachtet haben, dass die Regeln auch eingehalten werden. Der Schiedsrichter, wie er heute auftritt, wurde erst Ende des 19. Jahrhunderts eingeführt – es hatte sich herausgestellt, dass die Selbstkontrolle der Spieler nicht besonders gut funktioniert hat. Das Bankgeschäft ist vielleicht nicht die schönste Nebensache der Welt, aber in einigen Dingen ist es dem Fußball nicht unähnlich. Auch Banken stehen in einem Wettbewerb und müssen sich an bestimmte Regeln halten. Und auch diese Regeln sind mittlerweile weitgehend harmonisiert. Dafür sorgt auf globaler Ebene das Baseler Rahmenwerk, auf europäischer Ebene das Single Rulebook.

Und natürlich muss es auch im Bankensektor jemanden geben, der dafür sorgt, dass sich alle an die Regeln halten – Banken brauchen einen Aufseher ebenso wie Fuß-

baller einen Schiedsrichter; denn auch hier funktioniert die Selbstkontrolle nicht optimal. Im Euroraum existiert seit gut anderthalb Jahren eine einheitliche Bankenaufsicht – auch hier wurde also harmonisiert. Ziel dieser Harmonisierung ist es, Banken im gesamten Euroraum nach einheitlich hohen Standards zu regulieren

und zu beaufsichtigen – Regulierungs- und Aufsichtsarbitrage werden verhindert. Das wiederum ist eine wesentliche Grundlage für einen stabilen Bankensektor, der Wachstum und Wohlstand in der Währungsunion fördert.

### Schon viel erreicht ...

Vor diesem Hintergrund wurde vor gut anderthalb Jahren die europäische Bankenaufsicht gegründet. Seit November 2014 beaufsichtigt die EZB die mittlerweile 129 größten Bankengruppen im Euroraum. Das bedeutet jedoch nicht, dass es nur noch einen einzigen Schiedsrichter gibt. Denn die europäische Bankenaufsicht besteht nicht nur aus der EZB, sondern auch aus insgesamt 26 nationalen Zentralbanken und Aufsichtsbehörden. Und die nationalen Aufseher spielen in der täglichen Aufsicht eine wesentliche Rolle. So stellen sie in den Aufsichtsteams für die großen Banken die Mehrzahl der Mitglieder. Dann werden Entscheidungen vom Supervisory Board und dem EZB-Rat getroffen, in denen ebenfalls die nationalen Aufseher vertreten sind.

Europäische Bankenaufsicht bedeutet also Kooperation – ein stabiles europäisches Bankensystem ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Es geht darum, Banken mit einer europäischen Brille zu betrachten; es geht darum, mit vereinter Erfahrung und vereintem Wissen Risiken früher zu erkennen und ihnen rascher zu begegnen. Es geht darum, Regulierungs- und Aufsichtsarbitrage zu verhindern, und es geht darum, gleiches Geschäft mit gleichen Risiken im

*Sabine Lautenschläger, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsgremiums des Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM), Europäische Zentralbank, Frankfurt am Main*

*Die Harmonisierung der Bankenaufsicht in Europa ist in den Augen von SSM-Vize-Chefin Sabine Lautenschläger durchaus fortgeschritten. Insbesondere die Vereinheitlichung des SREP nennt sie als Positivbeispiel. Zur Weiterentwicklung dieses laufenden Aufsichtsprozesses macht sie den Vorschlag, die Erwartung der Aufseher an das Kapitalniveau einer Bank nicht nur in Form einer verbindlichen Anforderung zu formulieren, sondern darüber hinaus auch eine Empfehlung auszusprechen, in der Erkenntnisse aus hypothetischen Szenarien verarbeitet werden. Weiteres Verbesserungspotenzial macht sie zudem bei der bisher uneinheitlichen Umsetzung der CRD IV in das nationale Recht der Mitgliedsstaaten aus. Den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit sieht Lautenschläger hier als die Grenze für eine Harmonisierung an. Und macht dabei aber das Kriterium der Systemrelevanz zum maßgeblichen – im Gegensatz zum Kriterium der Größe. Schließlich sei „too many to fail“ ebenso ein Problem wie „too big to fail“. (Red.)*

gesamten Euroraum gleich zu beaufsichtigen. Mit Blick auf all diese Ziele wurde schon einiges erreicht. Zum Beispiel wurden große Teile des Aufsichtszyklus harmonisiert. Gemeinsam mit den nationalen Aufsehern identifiziert der SSM die wichtigsten Risiken für den Bankensektor. Darauf aufbauend werden die Aufwandschwerpunkte festgelegt und in das Aufsichtsprüfungsprogramm für jede einzelne Bank übertragen – nach einem einheitlichen Ansatz, vorausschauend, risikoorientiert und verhältnismäßig.

Vor allem aber wurde der jährliche SREP vereinheitlicht – der aufsichtliche Überprüfungs- und Evaluierungsprozess, das Kernstück jeder Bankenaufsicht. Im SREP wird für jedes einzelne Institut das Geschäftsmodell, die Governance, die Risiken für Eigenkapital und Liquidität und das dazugehörige Risikomanagement analysiert. Auf dieser Grundlage wird dann für jedes einzelne Institut der Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf festgelegt. Der Vorteil ist dabei aber nicht nur, dass nun Banken im gesamten Euroraum nach einheitlichen Kriterien beurteilt werden können. Zusätzlich ist der SSM in der Lage, Banken mit ähnlichen Geschäftsmodellen miteinander zu vergleichen und daraus Schlüsse nicht für einzelne Banken, sondern für ganze Bankensysteme zu ziehen.

Ein weiteres Beispiel für Harmonisierung betrifft die sogenannten Optionen und Wahlrechte. Der europäische Regulierungsrahmen enthält eine Reihe von Bestimmungen, über deren konkrete Umsetzung der jeweilige Aufseher entscheiden kann. Gemeinsam mit den nationalen Aufsichtsbehörden haben wir uns darauf geeinigt, diese Optionen und Wahlrechte im gesamten Euroraum einheitlich auszuüben.

### ... aber noch viel zu tun

In den vergangenen anderthalb Jahren wurde also schon einiges erreicht. Es bleibt aber noch immer viel zu tun. Eine dieser Aufgaben ist es, den SREP weiterzuentwickeln. Der SSM arbeitet daran, die Analyse von Liquiditätsrisiken, Risikomanagement sowie angemessener Liquiditätsausstattung zu verbessern. Die Aufseher werden ihre Vorstellung davon vereinheitlichen, wie Banken institutsintern die Angemessenheit ihrer Kapitalausstattung überprüfen – ICAAP ist hier das Stichwort.

Doch es gilt in diesem Jahr noch über andere Komponenten des SREP-Konzepts zu entscheiden. So stellt sich die Frage, ob sich die Aufseher bei der Kapitalsituation einer Bank allein auf das Instrument des formellen und verbindlichen aufsichtlichen Kapitalzuschlages beschränken sollten. Oder könnte es Sinn machen, die Erwartung der Aufsicht an das Kapitalniveau einer Bank in Form von Anforderungen einerseits und Empfehlungen andererseits zu äußern? Dabei könnte die Anforderung den formellen, verbindlichen Teil der aufsichtlichen Kapitalerwartungen darstellen. Das Instrument der Anforderung könnte die Aufsicht nutzen, wenn unmittelbare Risiken nicht oder nicht ausreichend abgedeckt sind oder schwerwiegende Mängel im bankinternen Risikomanagement vorliegen. Diese Kapitalanforderungen würden dann als die Stellgröße für die Dividendenausschüttung dienen, also für die Berechnung des maximal ausschüttungsfähigen Betrags.

Im Gegensatz dazu könnte die Aufsicht das Instrument einer Empfehlung vor allem dann nutzen, wenn es darum geht, Erkenntnisse aus hypothetischen Szenarien zu verarbeiten. Dazu müssten unter anderem diejenigen Bestandteile in die Berechnung der aufsichtlichen Kapitalempfehlung überführt werden, die im letzten Jahr beim SREP in Bezug auf diese Szenarien im verbindlichen Kapitalzuschlag berücksichtigt wurden. Mit dieser Anpassung des SREP-Konzepts würde sich das Kapitalniveau in der Gesamtheit nicht verändern; es wäre nur anders auf Anforderung und Empfehlung verteilt. Würde eine Bank die verbindlichen Kapitalanforderungen einhalten, die Empfehlung aber nicht, dann sollte dies nicht automatisch zu einer formellen aufsichtlichen Maßnahme führen. Die Arbeit an diesen potenziellen Konzeptänderungen ist noch nicht abgeschlossen.

### Aufsichtsrechtliche Behandlung der Sicherungssysteme

Für die kleinen und mittelgroßen Institute spielen die Systeme der Institutssicherung eine wichtige Rolle. In Deutschland gehören vier von fünf Instituten einem solchen Sicherungssystem an – gemessen an der Bilanzsumme sind das etwa 40 Prozent des deutschen Bankensystems. Nach europäischem Recht erhalten Banken Privilegien, wenn sie einem Sicherungssystem angehören. So müssen zum Beispiel Institute ihre

Forderungen gegenüber anderen Mitgliedern des Sicherungssystems nicht notwendigerweise mit Eigenkapital unterlegen. Ob ein solches Privileg gewährt wird, entscheidet der zuständige Aufseher – bei kleinen und mittelgroßen Instituten der nationale Aufseher, bei großen Banken die EZB.

Es spricht einiges dafür, auch hier die Aufsichtserwartungen zu harmonisieren und die Privilegien nach einheitlichen Kriterien zu gewähren – sowohl länderübergreifend als auch institutsübergreifend. Um eines aber klar zu machen: Es ist nicht das Ziel, die Sicherungssysteme im Allgemeinen infrage zu stellen. Ziel ist es, die aufsichtsrechtliche Behandlung der Systeme zu harmonisieren.

Letztlich aber kann die europäische Bankenaufsicht das Prinzip der Gleichbehandlung immer nur so weit praktizieren, wie die nationale Bankenregulierung dies zulässt. Und mit Blick auf die Bankenregulierung gibt es zwischen den Ländern des Euroraums noch einige, teils große Unterschiede. Für den Schiedsrichter beim Fußball wäre es eine schwierige Situation, wenn er ein Spiel überwachen müsste, in dem jeder Spieler nach anderen Regeln spielt, und bei dem es über das Spielfeld hinweg willkürlich verteilte Bereiche gäbe, in denen jeweils andere Regeln gälten. Aber genau mit einer solchen Situation hat der SSM derzeit zu kämpfen. Eine Quelle regulatorischer Unterschiede ist die CRD IV, die als europäische Richtlinie von den einzelnen Ländern in nationales Recht umgesetzt werden muss. Und sie wurde und wird nicht so einheitlich umgesetzt, wie es für eine einheitliche Aufsicht sinnvoll wäre.

### Schwer nachvollziehbare Unterschiede

Diese oft schwer nachvollziehbaren Unterschiede werden an einem Beispiel sehr deutlich. So prüft die Aufsicht, ob Kandidaten für die Leitungsgremien von Banken fachlich geeignet und zuverlässig sind. Die entsprechenden Regeln sind national allerdings höchst unterschiedlich umgesetzt. In einigen Ländern werden zum Beispiel nicht nur die Kandidaten für Leitungsgremien geprüft, sondern auch für Schlüsselfunktionen auf darunterliegenden Ebenen. Einige Länder nutzen für die Prüfung Fragebögen und eine Fülle von detailliert festgelegten Prüfungskriterien, andere tun

das nicht. Einige Länder führen persönliche Gespräche mit den Kandidaten – teils auch unterstützt von Psychologen, andere tun das nicht. In einigen Ländern darf der Kandidat seine neue Position nicht einnehmen, bevor die Aufsicht positiv entschieden hat, in anderen Ländern darf er seine neue Position einnehmen, selbst wenn die für die Prüfung notwendigen Unterlagen noch nicht vorliegen.

Diese Unterschiede erschweren die Arbeit der europäischen Bankenaufsicht erheblich und sie sind ein Hindernis auf dem Weg hin zu einem einheitlichen Finanzmarkt. Denn es fragt sich, mit welcher Berechtigung der Vorstand einer weltweit tätigen Bank des einen Landes andere Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen vorweisen soll als der Bankenvorstand in einem anderen Land. Es ist also notwendig, die entsprechenden Regeln weiter zu harmonisieren.

Eine weitere Quelle für regulatorische Fragmentierung sind nationale Regeln, die in der CRD IV gar nicht ausdrücklich erwähnt werden – dazu gehören zum Beispiel Vorschriften, die den Erwerb von Beteiligungen regeln. In einigen Ländern ist vorgeschrieben, dass die Aufsicht größeren Transaktionen vorab zustimmt, während dies in anderen Ländern nicht der Fall ist. Auch hier wäre es angebracht, die Regulierung weiter zu harmonisieren. Man kann also festhalten: Die europäische Bankenaufsicht hat in den vergangenen anderthalb Jahren dazu beigetragen, das aufsichtliche Rahmenwerk weiter zu harmonisieren. Viel wurde erreicht, es bleibt aber immer noch einiges zu tun.

### Grenzen der Harmonisierung

Harmonisierung ist kein Selbstzweck, sondern wichtig für einen stabilen Finanzmarkt und ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum. Aber wie weit muss Harmonisierung gehen? Ein weiterer Blick auf den Fußball lohnt. Ja, das Regelwerk ist weitgehend harmonisiert – was aber nicht bedeutet, dass der Schiedsrichter jedes Fehlverhalten gleich bestraft. Im Strafraum wird ein schweres Foul mit einem Elfmeter bestraft, außerhalb des Strafraums mit einem Freistoß. Der Grund: Ein Foul im Strafraum, also in der Nähe des Tors, hat größere Auswirkungen auf das Spiel als ein Foul im Mittelfeld. Gleichzeitig ist die Aufsicht im Profifußball und bei großen Tur-

nieren strenger – denken Sie an den vierten Offiziellen oder die Torlinienteknik.

Im Fußball folgen Regulierung und Aufsicht also dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Und im Bankensektor ist eine solche Verhältnismäßigkeit von Regulierung und Aufsicht möglicherweise sogar noch relevanter als im Fußball. So sollen die Regeln im Fußball vor allem ein geordnetes und faires Spiel ermöglichen; im Bankensektor geht es auch und vor allem um Stabilität – um die Stabilität der einzelnen Bank, des gesamten Bankensystems und letztlich der ganzen Volkswirtschaft.

Und hier spielt es eine Rolle, dass sehr viele, sehr unterschiedliche Spieler auf dem Platz sind: große Banken, kleine Banken, regional ausgerichtete Institute und grenzüberschreitend tätige, Banken mit risikoreichem Geschäftsmodell und solche mit risikoarmem. All diese Banken sind unterschiedlich relevant für die Stabilität des Systems. Entsprechend ist der Nutzen einer strengen Regulierung und Aufsicht sehr unterschiedlich. Ebenso unterschiedlich sind die Kosten, die einzelnen Banken durch Regulierung und Aufsicht entstehen – und dabei geht es vor allem um die operativen Kosten. Für kleinere Banken sind diese Kosten relativ gesehen höher – sie können im Gegensatz zu größeren Banken keine Skaleneffekte nutzen. Gleichzeitig können unverhältnismäßig hohe Regulierungs- und Aufsichtskosten eine Barriere darstellen, die neuen Wettbewerbern den Eintritt in den Markt verwehrt.

### Systemrelevanz als Kriterium

Es spricht also einiges dafür, Banken nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu regulieren und zu beaufsichtigen. Hier stößt die Harmonisierung an eine ebenso sinnvolle wie notwendige Grenze. In der öffentlichen Debatte wird Verhältnismäßigkeit oft an der Größe der Institute festgemacht. Das erleichtert die Debatte, kann aber auch auf einen falschen Weg führen. Das entscheidende Kriterium sollte die Systemrelevanz der jeweiligen Bank sein. Und spätestens seit der US-amerikanischen Savings-and-Loans-Krise der 1980er-Jahre wissen wir, dass auch kleine Banken systemrelevant sein können – „too many to fail“ ist ebenso ein Problem wie „too big to fail“.

Entsprechend weit gefasst ist die Rechtsgrundlage der europäischen Bankenauf-

sicht beim Thema Verhältnismäßigkeit. Dort heißt es: „Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben berücksichtigt die EZB unbeschadet des Ziels, die Sicherheit und Solidität von Kreditinstituten zu gewährleisten, in vollem Umfang die verschiedenen Arten, Geschäftsmodelle und die Größe der Kreditinstitute.“ Und die europäische Bankenaufsicht offenbart schon auf den ersten Blick Proportionalität: Während die 129 größten Banken des Euroraums direkt von der EZB beaufsichtigt werden, werden die rund 3200 kleineren Institute von den nationalen Aufsehern beaufsichtigt.

Nur in besonderen Fällen und unter bestimmten Voraussetzungen übernimmt die EZB die direkte Aufsicht über kleinere Institute – und hier kann man durchaus die Frage stellen, ob das überhaupt sinnvoll ist. Im Normalfall spielt die EZB in der Aufsicht über kleinere Institute nur eine Nebenrolle – ihre Aufgabe ist es, die nationalen Aufseher im Hintergrund zu unterstützen. So entwickeln wir zusammen mit den nationalen Aufsehern qualitativ hochwertige Standards, die regionale Aspekte, Größe, Geschäft und Risiko der einzelnen Institute berücksichtigen und entsprechend anpassungsfähig sind.

Diese Art der Harmonisierung zielt nicht auf Gleichmacherei. Es geht nicht darum, nationale Aufsichtsansätze durch einen europäischen zu ersetzen. Es wird vielmehr dafür gesorgt, dass die Kernelemente der Aufsicht bestimmten Mindeststandards entsprechen. Damit können nationale Besonderheiten berücksichtigt werden – allerdings nur dann, wenn diese Besonderheiten unter Risikogesichtspunkten gerechtfertigt sind. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit leitet uns auch in Bereichen, die über allgemeine Aufsichtsstandards hinausgehen.

### Angemessene Berichtspflichten

Mit einem weitverbreiteten Missverständnis kann an dieser Stelle zudem aufgeräumt werden. Immer wieder werden Aufseher darauf angesprochen, die EZB würde den kleinen und mittelgroßen Instituten wer weiß wie viele Berichtspflichten aufbürden. Zwei Beispiele zeigen aber, dass im Meldewesen durchaus nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gearbeitet wird. Gemäß europäischer Regulierung können die Aufseher von den Banken verlangen, für das aufsichtliche Meldewesen den internationalen Bilanzierungsstandard IFRS zu verwenden.

Wir haben uns entschieden, dieses Wahlrecht nicht auszuüben. Es hätte eine unverhältnismäßige Belastung für diejenigen Banken bedeutet, die nach nationalen Standards bilanzieren. Banken können also für das aufsichtliche Meldewesen weiterhin nationale Standards nutzen.

Das Meldewesen orientiert sich aber auch ganz explizit an der Größe der Institute. Im Vorgriff auf künftige Berichtspflichten hat der SSM die nationalen Aufseher im vergangenen Jahr gebeten, erstmals für alle kleineren Banken aufsichtliche Daten zu liefern. Dabei wurden 37 einzelne Informationen abgefragt, darunter die Bilanzsumme, die Höhe der Kundeneinlagen oder der Bestand des Handelsbuches – keine komplizierten Dinge also. Bei den direkt von der EZB beaufsichtigten Banken werden dagegen mehr als 8000 Informationen abgefragt – und diese müssen nicht jährlich, sondern vierteljährlich zur Verfügung gestellt werden.

Und um noch ein letztes Beispiel zu nennen: Auch die Aufsichtsgebühren folgen dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Sie orientieren sich zu Recht an der Signifikanz, der Größe und dem Risikogehalt des jeweiligen Instituts. So entfallen von den diesjährigen Gebühren gut 88 Prozent

auf die 129 direkt von der EZB beaufsichtigten Institute, die 3200 kleineren Banken tragen nur gut 12 Prozent.

### Verhältnismäßigkeit – nicht zulasten der Stabilität

Bankenregulierung und Bankenaufsicht in Europa zu harmonisieren, trägt entscheidend dazu bei, die Stabilität des Bankensektors zu gewährleisten und eine Grundlage für Wachstum und Wohlstand im Euroraum zu schaffen. Mit Blick auf die Bankenaufsicht wurde in den vergangenen anderthalb Jahren schon viel erreicht, es bleibt aber noch viel zu tun. Angesichts der zunehmenden Harmonisierung von Regulierung und Aufsicht ist auch deren Verhältnismäßigkeit immer wieder ein Thema – nicht zuletzt, weil auch die Komplexität der Regulierung zugenommen hat. Immer wieder wird darauf verwiesen, dass vor allem kleinere Banken unverhältnismäßig belastet werden; und immer wieder wird gefordert, diese Belastungen zu reduzieren.

Diese Diskussion ist wichtig, aber sie muss differenziert geführt werden. Erstens folgen Regulierung und Aufsicht schon heute dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit – einige Beispiele wurden genannt. Zweitens ist die Komplexität von Regulierung und

Aufsicht nicht zuletzt Folge der zunehmenden Komplexität des Bankgeschäftes. Und drittens darf der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit nicht als Vorwand missbraucht werden, um ganz allgemein Regulierung und Aufsicht zu schwächen. Grundlage der Diskussion muss immer das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Regulierung und Aufsicht sein – Verhältnismäßigkeit darf nicht auf Kosten der Stabilität gehen.

Wie zu Beginn erwähnt, wurde auch in der Freemason's Tavern heftig über ein wichtiges Regelwerk diskutiert. Was 1863 in London begann, spielt seit dem 10. Juni wieder eine große Rolle – bei der Fußball-Europameisterschaft. Als professionelle Europäerin darf ich natürlich keinen Favoriten haben. Ich freue mich auf einen fairen Wettbewerb, in dem sich die beste Mannschaft durchsetzt – wenn es aber zufällig die deutsche sein sollte, würde ich mich nicht beschweren.

*Dieser Aufsatz basiert auf dem Vortrag der Autorin beim Bundesbank Symposium „Bankenaufsicht im Dialog“ am 1. Juni 2016 in Frankfurt am Main.*

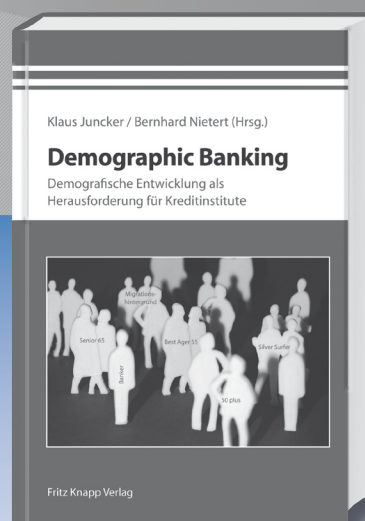
## Demografischer Wandel – sind die Banken dafür gerüstet?

Der demografische Wandel unserer Gesellschaft stellt auch die Finanzwirtschaft vor neue Herausforderungen. Durch die fortschreitende strukturelle Veränderung der Bevölkerung und damit der potenziellen Zielgruppen werden langfristig neue Strategien und Produkte im Bankbereich erforderlich. Dies haben die Kreditinstitute zwar durchaus erkannt, bisher aber nur unzureichend darauf reagiert.

Namhafte Bankpraktiker zeigen in diesem Buch auf, welche Auswirkungen der demografische Wandel auf Kapitalmärkte und Bankgeschäfte hat und wie den dabei auftretenden Problemen begegnet werden kann. Sie bieten praxisorientierte Lösungsansätze und geben wichtige Hinweise zur sinnvollen Anpassung von Bankstrategien und Bankgeschäftsfeldern im Privat- und Firmenkundengeschäft.

**Fritz Knapp Verlag | Postfach 7003 62 | 60553 Frankfurt/M.**

Tel. (069) 97 08 33-21 | Fax (069) 707 84 00 | E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)  
Besuchen Sie uns im Internet unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).



### Demographic Banking

Demografische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute  
Hrsg. von Klaus Juncker und Bernhard Nietert  
2010. 368 Seiten, gebunden, € 56,00.  
ISBN 978-3-8314-0819-1.