

## Externe und interne Ratings für die aufsichtliche Eigenkapitalhinterlegung und die bankinterne Risikobeurteilung

Mit der Umsetzung von Basel II wurde die Nachfrage nach externen Bonitätsbewertungen verstärkt nicht mehr nur allein durch die Marktkräfte bewirkt, sondern nun auch regulatorisch verursacht. Unter Basel II wurden externe Bonitätsbewertungen zur Bankenregulierung genutzt. Zur generell schon überhöhten Marktmacht durch die vorherrschenden Marktgegebenheiten trat nun also auch noch eine künstliche Abhängigkeit des Finanzmarkts und seiner Teilnehmer, geschaffen durch die Aufseher selbst, hinzu.

### Unkritische und schematische Übernahme externer Ratings

Die unkritische und häufig schematische Übernahme externer Ratings zur Einstufung der Bonitätsgewichtung von Kreditnehmern, Wertpapieren und sonstigen Adressenausfallrisiken zu aufsichtsrechtlichen Zwecken durch die Unternehmen der Finanzbranche führte häufig zu einer unzureichenden Einschätzung der Ausfallrisiken. Das neue regulatorische Umfeld auf EU-Ebene sieht nun Regelungen vor, mit denen ein ausschließlicher oder automatischer Rückgriff auf Ratings von Ratingagenturen zu aufsichtsrechtlichen Zwecken verhindert werden soll. Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen die unternehmensinterne Risikobewertung und die aufsichtsrechtlich anerkannten Risikobewertungsmöglichkeiten der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute gefördert und die übersteigerte Nutzung von externen Ratings zu aufsichtsrechtlichen Zwecken im Regulierungsregime der EU regrediert werden. Die Weiterentwicklungen des Kreditrisikostandardansatzes und des auf internen Ratings basierenden Ansatzes sind daher wesentliche Ziele europäischer Gesetzgebung.

### CRA III – a) Regulatorischer Rahmen für Ratingagenturen und deren Ratings: Als

Folge der Finanzmarktkrise beschlossen auf europäischer Ebene das Europäische Parlament und der Rat die Verordnung (EG) Nr. 1060/2009 über Ratingagenturen (CRA I), die mit der Verordnung (EU) Nr. 462/2013 (CRA III) zuletzt geändert wurde. Danach müssen Kreditinstitute eigene Kreditrisikobewertungen vornehmen und dürfen sich bei der Bewertung des Kreditrisikos nicht ausschließlich oder automatisch auf externe Ratings stützen. Ferner sind die Leitlinien und Empfehlungen der europäischen Aufsichtsbehörden (EBA, EIOPA und ESMA) und des Europäischen Ausschusses für Systemrisiken (European Systemic Risk Board, ESRB) hinsichtlich des Rückgriffs auf externe Ratings zu überprüfen.

*Pascal di Prima, LL.M. (UNSW, Sydney), Partner, Bankaufsichtsrecht, Simmons & Simmons, Frankfurt am Main und Tobias Bauerfeind, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Simmons & Simmons, Doktorand an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*

*Von der Methodik über die Nutzung zu aufsichtsrechtlichen Zwecken bis hin zum Einfluss der großen Agenturen kam mit Beginn der Finanzkrise sehr schnell das externe Rating in die öffentliche Diskussion. Im Verlauf der regulatorischen Neuregelungen zur Eigenkapitalausstattung der Banken wurde dann auch Kritik an den internen Modellen der Banken laut. Die Autoren zeichnen die Aktivitäten nach, mit denen der Baseler Ausschuss und die EBA den Kreditrisikostandardansatz (KSA) weiter von der Abhängigkeit externer Ratings befreien und den IRB-Ansatz und dessen Berechnungsmodelle in ihrer Anwendung vergleichbarer und transparenter machen wollen. Für die Gruppe der kleinen und mittleren Kreditinstitute sehen sie den KSA bei aller Sympathie für den IRB-Ansatz weiterhin als relevantes Maß zur Risikobeurteilung. (Red.)*

Sofern eine ausschließliche und automatische Bezugnahme auf externe Ratings vorliegt, werden diese zur Vermeidung prozyklischer Effekte gestrichen. Überdies soll bis zum 1. Januar 2020 eine Überprüfung aller EU-Vorschriften erfolgen, welche die Nutzung oder Abgabe von externen Ratings zu aufsichtsrechtlichen Zwecken erfordern oder gestatten. Sofern geeignete Alternativen für die Kreditrisikobewertung bestehen, werden diese Vorschriften gestrichen.

### b) Nutzung oder Abgabe von externen Ratings zu aufsichtsrechtlichen Zwecken:

Ein vollständiger, allumfassender Verzicht auf die Heranziehung von externen Ratings in der Finanzaufsicht scheint kaum möglich. Vor allem ist es entscheidend, dass bei der Neuregelung der Verwendung externer Ratings die spezifischen Erfordernisse und Besonderheiten der einzelnen Finanzsektoren, aber auch Art, Umfang und Komplexität der jeweiligen Geschäftstätigkeit und Investments berücksichtigt werden. Zudem sollte bei der Verwendung von externen Ratings und den Anforderungen an die eigene Risikobewertung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute auch noch eine direkte Verknüpfung mit den sektoralen Rechtsakten (UCITS, AIFMD, IORP, CRD IV/CRR, Solvency II) und den Richt- beziehungsweise Leitlinien der drei europäischen Aufsichtsbehörden vorgesehen werden.

### Mangel an effektiven Alternativen

Auf die Verwendung von externen Ratings für Aufsichtszwecke vollständig zu verzichten wäre auch angesichts des eng getakteten regulatorischen Zeitrahmens der sektoralen Rechtsakte schwer umsetzbar. Die im Fall einer vollständigen Rückführung von externen Ratings erforderlichen Kapazitäten wie auch die notwendige Ex-

pertise und Erfahrung, um externe Ratings zu ersetzen, sind aktuell in der Finanzwirtschaft flächendeckend kaum vorhanden. Eine faktische Verpflichtung zur Durchführung von internen Kreditrisikobewertungen für sämtliche Kredit- und Ausfallrisiken würde drastische Auswirkungen auf die überwiegende Mehrheit der regulierten Unternehmen haben.

**c) Geeignete Alternativen für die Kreditrisikobewertung:** Das größte Hindernis in der Umsetzung der CRA III ist indes der offenkundige Mangel effektiver Alternativen zu externen Ratings in der gesamten Finanzindustrie. Hier gibt es innerhalb des Finanzsektors sehr unterschiedliche Ansätze zur internen Einstufung der Bonitätsgewichtung von Kreditnehmern, Wertpapieren und sonstigen Adressenausfallrisiken. Weder die CRA III noch der Aktionsplan des Financial Stability Boards (FSB)<sup>1)</sup> oder die nationalen Aufsichtsbehörden nennen wirkliche Alternativen zu externen Ratings, welche der Finanzmarkt beziehungsweise die einzelnen Sektoren einheitlich verwenden könnten.

#### Gefahr von Informationsasymmetrien

Das Problem wird vielmehr auf das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)<sup>2)</sup> beziehungsweise auf die Finanzindustrie selbst abgewälzt. Dies lässt in der Konsequenz befürchten, dass innerhalb des Marktes und der einzelnen Finanzsektoren die unterschiedlichsten Kreditrisikomodelle entwickelt werden, diese aber nach außen für Dritte (Anleger, Investoren, Marktteilnehmer oder Aufseher) in ihrer Qualität oder ihrem Leistungsvermögen nicht oder nur eingeschränkt nachvollziehbar respektive vergleichbar erscheinen.

Die aktuellen Bestrebungen würden die eigentlichen Ziele des Gesetzgebers sogar konterkarieren. Momentan liefe es darauf hinaus, dass jeder Finanzsektor beziehungsweise jedes Institut eigene Risikobewertungsmodelle (wie zum Beispiel den IRB-Ansatz) entwickelt. Im Ergebnis gäbe es vielfach Kreditrisikomodelle, denen der Markt nicht vertraut, und mithin entstünden Informationsasymmetrien, was die Verwendung externer Ratings sogar befördern würde.

**Basel III und CRD IV/CRR:** In Anlehnung an Art. 733 Basel III normiert Art. 79 der CRD IV, dass alle Institute über interne

Methoden verfügen müssen, anhand derer die Kreditrisiken für einzelne Schuldner, Wertpapiere oder Verbriefungspositionen und auch das Kreditrisiko eines gesamten Portfolios bewertet werden können. Sofern die Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen auf den Bonitätsbeurteilungen einer externen Ratingagentur beruht oder eine Risikoposition nicht beurteilt ist, sind Kreditinstitute weiterhin verpflichtet, andere einschlägige Informationen zur Bewertung der Allokation ihres internen Kapitals heranzuziehen.

Kreditinstitute sollen in Abhängigkeit zu ihrer Größe, Organisation, Art sowie Umfang und Komplexität der Geschäfte die Berechnungen der Eigenkapitalanforderungen für das Kreditrisiko verstärkt auf eigene interne Schätzungen von Risikokomponenten stützen. Die CRR enthält zwei alternative Ansätze zur Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen für Kreditrisiken. Zum einen den auf externen Ratings basierenden Kreditrisikostandardansatz (KSA) und zum anderen den auf internen Ratings basierenden Ansatz (IRB-Ansatz).

**KSA/IRB-Ansatz:** Im KSA dürfen die Institute für bestimmte Risikopositionsklassen das Risikogewicht von Kreditrisikopositionen auf der Grundlage externer Bonitätsbeurteilungen ermitteln. Voraussetzung ist, dass diese von aufsichtlich anerkannten Ratingagenturen veröffentlicht wurden. Abhängig von der externen Bonitätsbeurteilung werden den Kreditrisikopositionen je nach Forderungskategorie bestimmte Risikogewichte zugeordnet. Für nicht beurteilte Kreditrisikopositionen kommen lediglich pauschale Risikogewichte zur Anwendung, die nur die Art der Kreditrisikoposition berücksichtigen.

#### Institutseigene Ratingsysteme

Innerhalb des IRB-Ansatzes wird danach unterschieden, ob ein Institut jenseitig des Mengengeschäfts nur die Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default) selbst schätzt (IRB-Basisansatz) oder auch die Verlustquote bei Ausfall (Loss Given Default) und den Konversionsfaktor (fortgeschrittener IRB-Ansatz). Bei beiden Varianten werden institutseigene Ratingsysteme dafür eingesetzt, die Eigenkapitalanforderungen für Kreditrisiken zu ermitteln.

**Überarbeitung des KSA/Basel IV:** Im Dezember 2014 hat das BCBS einen Vorschlag

für die Überarbeitung des KSA veröffentlicht.<sup>3)</sup> Danach soll die Überarbeitung der Standardansätze dazu führen, dass die Kapitalanforderungen dem inhärenten Risiko entsprechend kalibriert werden und die Standardverfahren eine geeignete Alternative beziehungsweise Ergänzung der auf internen Ratings basierenden Modelle darstellen. Die neuen Vorschläge bedeuten eine substanzielle Überarbeitung der Risikomessverfahren zur Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen. Diese Neuerungen, bereits vorsichtig als Basel IV bezeichnet, werden für alle, das heißt auch für Institute, welche den auf internen Ratings basierenden Ansatz verwenden, mit erheblichem Implementierungsaufwand verbunden sein.

Wesentliche Schwachstelle des KSA war bisweilen die Abhängigkeit von externen Ratings. Insbesondere die im Zusammenhang mit externen Ratings verbundenen negativen Auswirkungen auf die Stabilität des Finanzsektors, die sich beispielsweise aus einem sprunghaftem Anstieg der Risikogewichte (cliff effects) ergeben, sollen künftig vermieden werden. Der Problematik, dass ein großer Anteil an Unternehmensforderungen kein externes Rating besitzt, will das BCBS begegnen, indem die Risikogewichte für Bank- und Unternehmensforderungen an bestimmte Risikotreiber geknüpft werden.

#### Eigenkapitalanforderungen für Bankforderungen deutlich höher

Für Bankforderungen sind jene Risikotreiber die harte Kernkapitalquote (Capital Adequacy Ratio, CET1) und die sogenannte Net Non-Performing Assets Ratio (Net NPA Ratio, Verhältnis notleidender Forderungen zum Gesamt-Exposure), unter deren Zuhilfenahme eine Einschätzung über die Qualität der Aktiva vorgenommen werden soll.<sup>4)</sup> Entsprechend der ermittelten Quoten ergeben sich dann Risikogewichte zwischen 30 Prozent und 300 Prozent.<sup>5)</sup>

Im Vergleich zu den heute üblichen 20 Prozent Risikogewicht für Banken in Deutschland beziehungsweise in der EU wird dieser Vorschlag deutlich höhere Eigenkapitalanforderungen für Bankforderungen nach sich ziehen. Zudem werden Banken nicht umhinkommen, die beiden Quoten auch unterjährig zu veröffentlichen. Darauf hat das BCBS bereits in seinem Konsultationspapier hingewiesen.

Für Unternehmensforderungen sind ausschlaggebende Risikotreiber der Umsatz (Revenue) und der Verschuldungsgrad (Leverage). Davon abhängig wird ein Risikogewicht von 60 Prozent bis 300 Prozent anzusetzen sein, im Vergleich zu dem derzeit meist genutzten 100 Prozent Risikogewicht.<sup>6)</sup>

**Diskussionspapier der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde zur Zukunft des IRB-Ansatzes:** Am 4. März 2015 veröffentlichte die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (European Banking Authority, EBA) ein Diskussionspapier zur Zukunft des IRB-Ansatzes.<sup>7)</sup> Demzufolge ist die EBA der Ansicht, dass sich der IRB-Ansatz gesamtperspektivisch als risikosensitives Messinstrument zur Bestimmung der Eigenkapitalanforderungen von Kreditinstituten bewährt hat. Darüber hinaus fördert er die Implementierung von soliden und anspruchsvollen Risikomanagement-Prozessen in den Instituten.

### Unterschiede in der Anwendung und Ausgestaltung des IRB-Ansatzes

Ungeachtet der positiven Aspekte der IRB-Modelle schadet die sehr hohe Flexibilität des Ansatzes der Vergleichbarkeit der Modellansätze untereinander hinsichtlich ihrer Berechnung der Eigenkapitalanforderungen. Einige Marktteilnehmer haben daher Zweifel an der Zuverlässigkeit der IRB-Modelle, welche in der Folge einen Vertrauensverlust in die Nutzung des IRB-Ansatzes ausgelöst haben. Aus diesem Grund arbeitet die EBA seit 2012 an einer besseren Vergleichbarkeit der Modelle. Das jetzt veröffentlichte Diskussionspapier baut auf dieser Arbeit auf und legt hinsichtlich des Rechtsrahmens eine Agenda für weitere Verbesserungen und Präzisierungen fest.

Der Bericht der EBA vom 17. Dezember 2013 über die Vergleichbarkeit und Prozyklizität der Eigenkapitalanforderungen im Rahmen des auf internen Ratings basierenden Ansatzes<sup>8)</sup> offenbarte als Folge des hohen Grades an Flexibilität und Eigenständigkeit der Modelle erhebliche Unterschiede in der Anwendung und Ausgestaltung des IRB-Ansatzes durch die jeweiligen Institute. Zudem identifizierte der Bericht signifikante Unterschiede in Bezug auf die Aufsichtsansätze der Definition des Ausfalls, der PD- und LGD-Schätzungen, der Behandlung von notleidenden Vermö-

genswerten und dem Anwendungsbereich des IRB-Ansatzes. Die aufsichtsrechtlichen Entwicklungen werden sich daher auf jene Aspekte konzentrieren. Im Ergebnis wird erwartet, dass die Umsetzung aller erforderlichen Änderungen erhebliche operative Belastungen sowohl für die Institute als auch für die zuständigen Aufsichtsbehörden zur Folge haben könnte.

Die geplanten regulatorischen Entwicklungen werden sich seitens der EBA auf solche Aspekte des IRB-Ansatzes konzentrieren, die innerhalb der Regelungen der CRR einer stärkeren Harmonisierung bedürfen. Langfristig wird dies voraussichtlich eine grundlegende Überprüfung des IRB-Ansatzes nach sich ziehen.

**Entwicklung und Umsetzung des Rechtsrahmens für die IRB-Modelle:** Das Diskussionspapier und die regulatorischen Entwicklungen im Allgemeinen sind sehr stark an der Vergleichbarkeit der Risikoabschätzungen und Eigenkapitalanforderungen ausgerichtet. Allerdings ist sich die EBA bewusst, dass zwischen diesen Zielen und einer höheren Risikosensitivität ein potenzieller Konflikt liegt. Ziel wird es daher sein, jene Methoden abzustimmen, die nicht auf dem zugrunde liegenden Expositionsrisiko beruhen und dabei den Instituten weiterhin ausreichend Flexibilität für die eigene Risikoberechnung gewähren zu können. In diesem Sinne muss akzeptiert werden, dass es immer Unterschiede zwischen den Ergebnissen interner Kreditrisikoberechnungen einzelner Institute geben wird, wengleich diese Unterschiede durch die Verschiedenheit der zugrunde liegenden Risiken beziehungsweise der internen Strategien und Risikomanagement-Prozesse der Institute begründet sein sollte.<sup>9)</sup>

### Gesamtauswirkungen schwer abzuschätzen

Die Gesamtauswirkungen der Änderungen, welche über technische Standards und Richtlinien umgesetzt werden, sind indes schwer abzuschätzen. Für einige Institute könnte die Umsetzung der erforderlichen Änderungen mit hohen Aufwendungen verbunden sein, sollten die derzeitigen Standards noch nicht die vorgeschlagenen harmonisierten Vorschriften widerspiegeln. Je nach individueller Ausstattung einzelner Institute könnten sich diese Kosten auf die Neugestaltung der Ratingmodelle oder die Rekalibrierung der Risikoparameter, die

Anpassung historischer Daten sowie der IT-Systeme, der internen Strategien und Verfahren oder auch der Organisationsstruktur beziehen. In diesem Stadium ist es daher nicht möglich, die globalen Auswirkungen jener Änderungen, welche möglicherweise bezüglich der Eigenkapitalanforderungen und Kapitaladäquanzquoten diskutiert werden, abzuschätzen. Gerade weil die Auswirkungen der geplanten regulatorischen Entwicklungen schwer zu beurteilen sind, wird die EBA die Ansichten und Erwartungen der Finanzindustrie an die Zukunft des IRB-Ansatzes einer eingehenden Analyse unterziehen.

Die geplanten regulatorischen Änderungen werden Auswirkungen auf verschiedene Aspekte des IRB-Ansatzes haben, die wiederum weitgehend wechselseitig voneinander abhängig sind. Zur operativen Entlastung der Institute und nationalen Aufsichtsbehörden ist der EBA daher daran gelegen, jedenfalls das Gros der regulatorischen Änderungen möglichst zeitgleich in Kraft treten zu lassen. Es ist davon auszugehen, dass auf diesem Wege den Instituten die folglich notwendige Implementierung erleichtert und die erwartete Anzahl von Anfragen für die Genehmigung wesentlicher Änderungen der internen Ratingmodelle verringert wird. Ferner wird es jedoch nicht möglich sein, das Inkrafttreten aller Richtlinien und Verordnungen, welche die internen Ratingmodelle beeinflussen könnten, aneinander anzupassen.<sup>10)</sup>

**Verbesserung der Vergleichbarkeit und Transparenz der internen Risikoeinschätzungen:** Die Annäherung und Anpassung der Vorgehensweisen und Verfahren für die Bewertung der internen Risikomodelle ist der Schlüssel zur Gewährleistung der Modellvergleichbarkeit hinsichtlich ihrer Ergebnisse und der Wiederherstellung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Verwendung solcher Modelle für regulatorische Zwecke. Das Bestehen konsistenter Bewertungskriterien, Häufigkeit und Umfang der Analyse sowie fortlaufende Überwachungsmaßnahmen stellen darüber hinaus gleichwertige Wettbewerbsbedingungen im Binnenmarkt sicher. Ein wesentlicher Schritt in diese Richtung wird die Umsetzung technischer Regulierungsstandards (Regulatory Technical Standards, RTS) zur Methodik und Beurteilung des IRB-Ansatzes für die zuständigen Aufsichtsbehörden sein, welche spezifische Kriterien für die Bewertung kritischer As-

pekte der Risikoparameter des IRB-Ansatzes festlegen.

### Konsistenz der veröffentlichten Informationen

Ein ebenso wichtiger wie wesentlicher Bestandteil der regulatorischen Entwicklungen ist die Steigerung der Transparenz der IRB-Modelle, da diese den Aktionären und anderen Interessengruppen substantielle Erkenntnisse über die Funktionsweise der Kreditrisikomodelle und die Solidität ihrer Ergebnisse liefert. Eine erhöhte Transparenz gegenüber Märkten und Marktteilnehmern soll wiederum durch verbesserte und vergleichbare Angaben durch die Institute selbst beziehungsweise über die Institute und deren Modelle erreicht werden.

Mehr Transparenz könnte insbesondere in Form verbesserter Offenlegungsberichte gemäß Säule 3 (Transparenzanforderungen) oder durch Ad-hoc-Meldungen (einschließlich in Bezug auf Benchmarking) erzielt werden. Offenlegungsberichte und Ad-hoc-Informationen würden vor allem dazu beitragen, die Konsistenz der veröffentlichten Informationen zu steigern, um so den Vergleich einzelner Institute zu anderen Marktteilnehmern zu erleichtern.<sup>11)</sup>

Die Begrenzung der Abhängigkeit von Ratingagenturen und deren Ratings ist ein wesentliches Ziel europäischer Gesetzgebung. Die CRD IV/CRR intensivieren dementsprechend die Anwendung interner Kreditrisikomodelle. Insbesondere das BCBS und die EBA treiben die Verbesserung der internen Risikomodelle voran, indem der KSA weiter von der Abhängigkeit externer Ratings befreit wird und der IRB-Ansatz und dessen Berechnungsmodelle in ihrer Anwendung vergleichbarer und transparenter werden.

### Blick auf interne Modelle

Und seitdem die Europäische Zentralbank (EZB) Anfang November 2014 die zentrale Bankenaufsichtsbehörde im Euroraum ist, will sie mit Hilfe der Erkenntnisse der Bilanzprüfung genauer untersuchen, ob die Banken die Risiken ihrer Kredite richtig ermitteln. Die Aufsicht sorgt daher nicht nur dafür, dass die Banken Kapital in ausreichender Menge und Qualität vorhalten, sondern untersucht ebenso die nach ihren Risiken gewichteten Aktiva der Institute. Dabei wird sich die EZB in den nächsten

zwei bis drei Jahren jedes interne Kreditrisikomodelle ansehen. Im Rahmen des sogenannten Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) kann die Aufsicht von den Banken neben mehr Eigenkapital und Liquidität dann auch Änderungen im Risikomanagement und bei der Risikobeurteilung von Krediten fordern.

Für die Gruppe der kleinen und mittleren (und demzufolge von der EZB nur indirekt beaufsichtigten) Kreditinstitute scheint indes der KSA weiterhin das Maß zur Risikobeurteilung zu sein, wenngleich ein Wandel in Richtung IRB-Ansatz durch die Bankenaufsicht auch hier durchaus angeht wird.

### Fußnoten

- 1) FSB, Principles for Reducing Reliance on CRA Ratings, 27. Oktober 2010.
- 2) Directorate General Internal Market and Services, EU Action Plan to reduce reliance on Credit Rating Agency (CRA) Ratings, 12. Mai 2014.
- 3) BCBS, Revisions to the Standardised Approach for credit risk, Dezember 2014.
- 4) BCBS, Revisions to the Standardised Approach for credit risk, Dezember 2014, S. 6.
- 5) BCBS, Revisions to the Standardised Approach for credit risk, Dezember 2014, S. 8.
- 6) BCBS, Revisions to the Standardised Approach for credit risk, Dezember 2014, S. 10.
- 7) EBA/DP/2015/01, 4. März 2015.
- 8) EBA, Report on the pro-cyclicality of capital requirements under the Internal Ratings Based Approach, 17. Dezember 2013.
- 9) EBA/DP/2015/01, 4. März 2015, S. 36.
- 10) EBA/DP/2015/01, 4. März 2015, S. 37.
- 11) EBA/DP/2015/01, 4. März 2015, S. 47.

## Fachsprache in Bankmarketing und -management

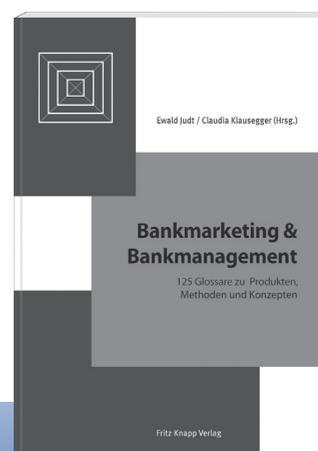
Durch neue Produkte, Methoden und Konzepte in den Bereichen Bankmarketing und Bankmanagement etablierten sich in den letzten Jahren immer mehr neue Begriffe in der Fachsprache, die oft nicht eindeutig definiert sind und damit zu Missverständnissen führen können.

Hier Klarheit zu schaffen, ist Ziel dieses Glossars, das ein breites Themenspektrum umfasst: von „Acquiring“, einem Teilbereich des Kartengeschäfts, der sich in den letzten Jahren stark entwickelt hat, über „Intuitives Management“, das in betrieblichen Entscheidungsprozessen immer bewusster wahrgenommen wird, bis hin zu „Zweite Sparkasse“, einem Geldinstitut, das all jenen eine Kontoverbindung bietet, denen sie ansonsten verwehrt wird. Das Buch zeichnet sich durch die hohe Praxisrelevanz der aufgenommenen Fachbegriffe und die wissenschaftlich fundierten, dennoch allgemein verständlichen Definitionen aus, die dem Leser einen leichten Zugang zur Materie ermöglichen.

### Bankmarketing & Bankmanagement

125 Glossare zu Produkten, Methoden und Konzepten

Von Ewald Judt und  
Claudia Klausegger (Hg.)  
2014. 284 Seiten,  
broschiert, 24,80 Euro.  
ISBN 978-3-8314-0858-0.



Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt am Main

Postfach 11 11 51 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de) | [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)