
2.1 Zentralbankgeld – Gier braucht Nahrung

Ein Wesenszug von Menschen, vieler Staaten und Unternehmen ist heute noch mehr evident: „Ich will jetzt, hier, sofort, alles, überall und immer haben.“ Dieser Neigung zum sofortigen Konsum bzw. der positiven Zeitpräferenzrate oder zu ambitionierten Investitionen geben private Haushalte, Unternehmen sowie Staaten und öffentliche Haushalte inzwischen verstärkt nach. Die Finanzierung dieser Gegenwartspräferenz sollte bis zum Eintritt der Finanzkrise auch mit großzügigen Krediten bei niedriger Kapitaldienstfähigkeit und kaum hinreichenden Sicherheiten möglich sein. Offensichtlich wollen Wirtschaftssubjekte ständig mehr als sie ökonomisch verdienen, als sie ökonomische Mehrwerte schaffen. Und offensichtlich wollen sie auch mehr als sie im moralischen Sinn verdienen. Als der Finanzkollaps drohte, trugen die Federal Reserve Bank und später die Europäische Zentralbank EZB entschlossen von der monetären Seite her zur Stabilisierung der Volkswirtschaft bei: Mit umfangreicher Schöpfung von Zentralbankgeld und damit einhergehender Senkung der Zinsen. Die EZB schuf allein bis Ende 2017 etwa zwei Billionen Euro zusätzliches Zentralbankgeld durch Monetarisierung von Aktiva (=Bilanzverlängerung) und erweiterte damit die monetäre Basis. Das Ganze findet in der Hoffnung statt, dass derweil im realen Sektor der Volkswirtschaft (gestützt durch entsprechende Finanz- und Wirtschaftspolitik) wieder solide wirtschaftliche Verhältnisse geschaffen werden. Die Staaten hätten durch die niedrigeren Zinsen die Chance, ihren Tilgungsanteil zu erhöhen und damit die Staatsverschuldung zu senken. Die europäischen Staaten haben laut Bundesbankbericht vom Juli 2017 etwa eine Billion Euro an Zinsaufwand durch die bisher extreme Niedrigzinsphase gespart. Es ist nun müßig darüber zu spekulieren, wie lange noch und in welchem Ausmaß die Zentralbanken durch die Schöpfung von Zentralbankgeld („Quantitative Easing“, QE) ökonomische Stabilität sichern und

stimulierende Impulse auslösen wollen oder wann dieses QE nach der gewünschten Zielerreichung wieder reduziert wird („Tapering“). In Deutschland liegen derzeit die Geld- und Kapitalmarktzinsen bei etwa null Prozent. Die Kreditinstitute erhalten gar einen Negativzins von minus 0,4 % für ihre Einlagen bei der EZB.

Diese historisch erstmalige Situation hat natürlich extrem fordernde bis existenzbedrohende Rahmendaten für die Kreditinstitute geschaffen. Was passiert, wenn wie viele Volkswirte annehmen, die Inflationsrate auch im Jahre 2021 noch unter der Zielvariablen zwei Prozent liegt? Denn dann hat die EZB keinen Anlass, eine signifikant restriktive Geldpolitik zu verfolgen. Wer kann uns verlässlich vorhersagen, dass nicht in den nächsten zehn Jahren das Zinsniveau und die Zinsstruktur auf dem Niveau von 2017 verharren? Betrachten wir die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge nach dem IS-LM-Konzept der Geldtheorie (vgl. Issing 2010, S. 94 ff.; I = Investition, S = Ersparnis; L = Liquiditätspräferenz, M = Geldmenge) für Deutschland ab dem Jahr 2009, so lassen sich die niedrigen Zinsen erklären und auch weiterhin erwarten. Denn die Summe der Ersparnisse nimmt aus Sicherheitsmotiven stärker zu als die Kreditnachfrage für Nettoinvestitionen. Von daher wäre kein Druck auf steigende Zinsen vom realen Sektor zu erwarten. Blicken wir auf den monetären Sektor, so sind die Zentralbankgeldmenge und Geschäftsbankengeldmenge extrem ausgeweitet worden. Das Niveau dürfte auch in den nächsten Jahren sehr hoch bleiben. Bei steigendem Volkseinkommen und relativ niedriger Liquiditätspräferenz andererseits spricht auch aus der monetären Perspektive alles für lange Zeit weiterhin niedrige Zinsen. Wir dürften sogar eine Phase mit Negativ-Zinsen erleben.

Hier jagen und kreisen Wolken über das Bankensystem, wie es Alexander Puschkin in seinem Gedicht „Die Dämonen“ beschreibt, die aus dem Geldüberangebot den nächsten Dämon gebären.

2.2 Zinsspanne – Fische ohne Wasser

Was machen noch so gesunde Fische ohne Wasser? Oder anders gewendet: Was macht ein Kreditinstitut, wenn es mit seinem Schiff in das Trockene fährt? Hilft es da, wenn das Management mehr Ruderer einsetzt, diese mit allen Mitteln noch mehr antreibt oder noch fester in die Segel bläst? Aus den oben genannten Entwicklungen entsteht der zweite Dämon für die Kreditinstitute: dramatisch sinkende Zinsspannen, die die Betriebskosten nicht mehr decken.

Der Heilige Gral der Banken ist seit jeher der Zinsüberschuss, die Zinsmarge oder die (Brutto)Zinsspanne. Als Differenz von Zinserträgen und Zinsaufwendungen bestimmen sie primär die Rentabilität im zinsabhängigen Aktiv- und Passivgeschäft.

Die Höhe der Zinsspanne spiegelt wider, wie gut es einer Bank und ihren Beratern gelingt, ihre Preis- und Konditionsvorstellungen am Markt durchzusetzen. Außerdem ist sie ein Indikator dafür, wie es dem Bankmanagement gelingt, aus der Zinsstruktur durch Fristentransformation Chancen und Risiken für das eigene Institut zu nutzen. Seit der Einführung der Marktzinsmethode (vgl. schon Schierenbeck 1984) wird daher die Zinsspanne in ihren Ergebnisbeiträgen in den sogenannten Konditionsbeitrag aus den Zinsen im Aktiv- und Passivgeschäft und den Strukturbeitrag aus der Fristentransformation unterschieden.

Nun führt das derzeitige Null-Zinsniveau zu einem fallenden (passivischen) Konditionsbeitrag. Und die flache Zinsstrukturkurve (Tageszins und Zehnjahreszins liegen entgegen historischer Erfahrungen eng beieinander) lässt nur einen geringen bzw. weiter fallenden Strukturbeitrag zu. Insgesamt also eine deutliche Senkung der Zinsspanne. Hinzu kommt, dass die Kreditinstitute ihren Liquiditätsüberhang nur zu Negativzinsen bei der europäischen Zentralbank anlegen können. Bei einem Betrag von etwa 100 Mio. EUR im Jahr können die Verluste sich auf 0,4 Mio. EUR belaufen. Hinzu kommen Betriebskosten für diesen Betrag an Geschäftsvolumen im Umfang von etwa zehn Mitarbeitern. Betrachten wir dann auch noch die Konsequenzen für den Rückgang der Zinserlöse nach Ablauf langjähriger Zinsbindungen im Kreditgeschäft und bei den Eigenanlagen (Depot A; vgl. Jasny 2016) mit relativ hohen Zinsen von teils über vier Prozent aus der Zeit bis 2009, so sind je nach Bilanzstruktur extreme Einbrüche bei den Zinserträgen nach Wiederanlage ab 2019 zu erwarten. Erfahrungsgemäß sinken zudem die Zinserträge noch schneller als der Zinsaufwand.

Die Kreditinstitute stehen hier einer Herausforderung als systematisches Risiko gegenüber, das nicht durch Diversifikation eliminiert werden kann.

2.3 Vertrauen – ist am Anfang vom Ende

Wenn Kreditinstitute in den Schlagzeilen der Medien über Jahre im Zusammenhang mit dolosen Handlungen wahrgenommen werden, dann leidet die Reputation der gesamten Branche. Banker gelten dann nicht mehr als ehrbare Kaufleute, sondern als „Bankster“ (SZ, 26.02.2017). Nur drei Prozent halten laut SZ Bankangestellte als Berufsgruppe, die sie schätzen. Fast 60 % der Deutschen meinen, dass die Banken nicht auf ihre Bedürfnisse eingehen, sondern mit allen Mitteln und Tricks nur ihren Profit suchen (Marktforschungsinstitut YouGov, Februar 2017). Nur fünf Prozent der Befragten sehen demzufolge das Angebot der Banken als fair an. Der Verbandspräsident einer Organisation verspricht im September 2016 der BILD, dass Abhebungen an Geldautomaten kostenlos sind und

bleiben. Schon kurze Zeit später verlangen erste Kreditinstitute für Transaktionen am Automaten Geld. Dann titelt BILD im April 2017 deswegen „Märchenerzähler“ und 95 % der BILD-Leser empfinden das als Abzocke. Zu dieser Art der Informationspolitik bemerkt Gerd Kommer „Investmentpornographie: Allgegenwärtig in der Finanzbranche“ (Kommer 2011, S. 76). Nachrichten wie „Wie ihre Bank sie abgezockt“ (Capital 20, 2007), „Bankberater packen aus: Ich habe sie betrogen“ (Wirtschaftswoche 12.02.2008) oder „Tatort Bankschalter“ (EURO 11, 2010) gehören nicht zum Wesen von Kreditinstituten. Kurz: Das Vertrauen in die Banken und ihre Kompetenzen scheint den Umfragen zufolge auf ein vollkommen unzureichendes Niveau gefallen zu sein.

Dabei ist das Vertrauen in die Institution Bank, das Vertrauen in die Produkte der Bank, das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank die *conditio sine qua non* oder der K.o.-Faktor, um überhaupt das Bankgeschäft zu betreiben. Vertrauen reduziert nicht nur die Komplexität, wie wir sie aus den vielfältigen Unsicherheiten und Risiken des Bankgeschäftes kennen, sondern Vertrauen eröffnet erst vielfältige Möglichkeiten und Chancen geschäftlicher Partnerschaften und Entwicklungen (vgl. dazu Luhmann 1989). „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“, meinte schon Robert Bosch.

2.4 Kompetenzen – von Kopf bis Fuß unzureichend

Aus der Perspektive der Kunden sind Bankdienstleistungen erklärungsbedürftig und vertrauensempfindlich. Sie werden *uno actu* im Vertriebsprozess produziert (vgl. dazu Renker 2005, S. 23–55). Daraus folgt, dass das eigentliche Produkt einer Bank der Mitarbeiter ist. Den Unterschied im Bankgeschäft machen die Menschen von der Führung bis zur Kundenbetreuung. Führungskompetenzen und Handlungskompetenzen sowie das gelingende Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmen maßgeblich die Qualität von Geschäftsmodellen und die Durchschlagskraft deren Umsetzung.

Aber gerade die Probleme, Konkurse und Schieflagen in deutschen Kreditinstituten und Landesbanken sind in erster Linie auf Defizite in den Entscheidungen des oberen Managements vom Vorstand bis zum Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat zurückzuführen. „Der Fisch stinkt immer vom Kopf“, oder „wie der Hirte, so die Herde“, so die gängigen Sprichworte. Tatsächlich sind in den meisten Häusern weder signifikante Kompetenzen zur Konfiguration effektiver Geschäftsmodelle zu erkennen. Noch weniger sind in der Führung die Kompetenzen zur Innovation bzw. Transformation von Geschäftsmodellen ersichtlich. Und ob „Schönwetter-Kapitäne“ für die derzeitigen, historisch erstmaligen Krisen geeignete

Führungskräfte sind, ist äußerst fraglich. Einblicke in das Innere von Banken und Wahrnehmungen über die Medien offenbaren, dass zu lange an vollkommen untauglichen Reaktionsmaximen festgehalten wird. Der Herdentrieb in der Finanzbranche führt dazu, dass überall die gleichen Rezepte benutzt werden. Mit hektischer „Activity“ wird Tätigwerden simuliert, aber dabei werden zu viele, nicht problemlösende Aktivitäten verfolgt. Erheblich problematisch erweist sich die herkömmliche Besetzung von Aufsichtsorganen. Ein Dorf-Bürgermeister oder ein Bäckermeister ist eben noch lange nicht hinreichend als Aufsichtsrat einer Volksbank oder Raiffeisenbank qualifiziert. Gleiches gilt für einen Landrat oder einen aus politischem Proporz Abgesandten in den Verwaltungsrat einer Sparkasse. Daher rührt auch der Witz: „Aufsichtsrat heißt: weder Aufsicht noch Rat.“ Gemessen an den aktuellen Herausforderungen können die nun durchgeführten Schulungen nur bedingt als hinreichende Qualifizierung gesehen werden. Hinzu kommt das Verhalten der Aufsichtsräte in Sitzungen. Dies hat Andrej Szczypiorski treffend veranschaulicht (Szczypiorski 1988, S. 75): „Was ist der Zimmermann in seinem Hause? Der Zimmermann in seinem Hause ist ein Herr. Was ist ein Zimmermann auf der Straße? Ein Zimmermann auf der Straße ist ein Bürger. Was ist ein Zimmermann im Rat? Ein Zimmermann im Rat ist ein demütiger Schweiger.“ Wenn ehrbare Bürger aus anderen Berufen sich nicht mehr in ihrem eigentlichen Element befinden, dann zeigen sie nicht mehr die Leichtigkeit und den Mut, strategische Notwendigkeiten konsequent vom Bankvorstand einzufordern oder, wenn angebracht, protokollfixiert Nein zu sagen. Da Aufsichtspersonen auch Organe eines Kreditinstitutes sind, könnte das in Zukunft noch zu ganz neuen Haftungsfragen führen.

Schließlich verweisen zahlreiche Studien auf einen signifikanten Mangel an relevanten Schlüsselqualifikationen und Interaktionskompetenzen der Mitarbeiter im persönlichen und fachlichen Umgang mit Kunden. Die eigenen Erfahrungen in den vergangenen Jahren als Beirat und Berater mittelständischer Unternehmen zeigen auch erschreckende Defizite in der fachlichen und methodischen Kompetenz. Besonders gravierend, weil schwer erlernbar, sind die mangelnden personalen und sozialen Kompetenzen von Bankmitarbeitern.

2.5 Provisionen – wie der Spaten im Lehm

Mögen die Kreditinstitute in der Vergangenheit aus Wettbewerbsgründen oder wegen der Verfolgung von Marktentwicklungs- und Marktdurchdringungsstrategien Dienstleistungen unentgeltlich angeboten haben, so werden diese Entscheidungen nun zu einem Problem für die Generierung nachhaltiger Erlöse. Wenn

schon die Zinsspanne derartig einbricht, so versuchen nun viele Kreditinstitute, einen Ausgleich über einen höheren Provisionsüberschuss zu erzielen. Dank aufwendiger Werbemaßnahmen über Jahrzehnte ist aber diese Gratiskultur fest in den Köpfen der Kunden verankert. Was Kunden einmal haben und woran sie sich gewöhnten, geben sie nur ungern her. Die Verlustaversion in den Köpfen der Kunden führt nicht nur zu Widerständen in den Medien, sondern sie wird auch tagtäglich am Bankschalter geäußert. Inwieweit Kreditinstitute ihre Preise für zinsunabhängige Dienstleistungen erhöhen können bzw. dafür erstmalig Preise verlangen können, wird die Praxis zeigen. Dann bleibt aber immerhin noch die Frage, ob Kreditinstitute ihre Ergebnisse durch eine Steigerung der Provisionserlöse überhaupt signifikant verbessern können.

Die Hypothese, dass der Provisionsüberschuss elastisch reagiert, hat hohen Realitätsgehalt. Bisher können wir beobachten, dass einzelne Kreditinstitute ihre Preise für einzelne Bankdienstleistungen um 50 bis 150 % erhöhen. Nun stellt sich die Frage, ob das nicht zu einer noch stärkeren Reduzierung der nachgefragten Stückzahlen pro Leistungseinheit führt. Kunden können ihr Nachfrageverhalten ändern. Dazu bietet die Digitalisierung mit nahezu null Grenzkosten vollkommen neue Möglichkeiten.

Andererseits wird der Wettbewerb unter Kreditinstituten dazu führen, dass kreative Banken komplett neue Formen der Bepreisungen der Leistungsprozesse einführen. Kunden werden dann zu Anbietern wechseln, die ihnen einen höheren Nettonutzen bieten.

Schließlich treffen Erhöhungen von Gebühren und Preisen vorwiegend Zielgruppen mit begrenzter Kaufkraft bzw. Nachfragefähigkeit. Hier droht Unmut von öffentlichen Anspruchsgruppen wie Medien, Verbraucherverbänden und Politik auch auf kommunaler Ebene. Dies kann sich unmittelbar auf das Geschäft auswirken und mittelbar über das sich verschlechternde Image einer Bank vor Ort.

2.6 Kosten – zu hoch, zu viele und zu ineffizient

Weitere Bedrohungsfelder sind die hohen Personal- und Sachkosten für die Erstellung bankbetrieblicher Leistungen. Bevor die Problematik unten von der Ergebnisperspektive her dargestellt wird, sollen vorab die wichtigen Herausforderungen genannt werden.

Da stechen zunächst einmal der hohe Personalaufwand im Verhältnis zu den erzielten Erlösen und dem bewältigten Geschäftsvolumen ins Auge. Viele Kreditinstitute geben nur ungern zu, dass sie zu viel Personal vorhalten, die Personalkosten pro Kopf zu hoch sind und die Mitarbeiterproduktivität zu gering. Für den

technisch-organisatorischen Bereich sehen sie sich auch durch die Digitalisierung (vgl. Kreuzer und Land 2015) und den Präferenzwandel bei den Kunden getrieben. Außerdem sehen sie sich einem Over-Banking im eigenen Hause in Form von zu vielen Zweigstellen und Filialen gegenüber.

Sehr kritisch zu hinterfragen sind in den meisten Kreditinstituten die Effektivität der Aufbauorganisation und die Effizienz in den Abläufen und Prozessen bei der Erstellung und des Vertriebes von Bankdienstleistungen. Oft existieren noch zu viele Hierarchiestufen. Das Spezialistentum uferst aus. Die Regelungswut und die Dokumentenintensität nehmen Ausmaße an, dass in manchen Banken davon gesprochen wird, dass „sie sich schon ganz gut ohne Kunden selbst verwalten können“. Zu viele Schnittstellen in der betrieblichen Leistungserstellung führen zu sinkender Produktivität, Unselbstständigkeit und abnehmendem Verantwortungsbewusstsein. Vielfältig sind die Ergebnis mindernden Einflüsse der überbordenden Bürokratie. Prozesse werden langsamer, inflexibler, starrer und komplexer. Mitarbeiter fühlen sich zunehmend demotiviert, überlastet und frustriert. Führungskräfte tendieren zum perfektionierenden Absichern, zum kurzfristigen Karrieredenken und werden zu Ja-Sagern. Und schließlich wird das Wichtigste für die Bank aus dem Auge verloren: die Kundenorientierung.

Neuerdings kommt in den Banken noch ein deutlicher Anstieg der fixen und variablen Kosten, der Prozesskosten, Komplexitäts- und Frustrationskosten durch die zusätzlichen Anforderungen aus der Regulierung der Finanzaufsicht hinzu.

2.7 Risiken – mehr als Abweichung von Erwartungen

Das Bankgeschäft bewegt sich stets in unsicheren und riskanten Gewässern im weiteren Sinne: „Uncertainty“ und „Risks“. Bankdienstleistungen enthalten einerseits bereits produktimmanent Risiken. Andererseits stellen Bankmitarbeiter und Systeme Risikofaktoren dar, wenn sie anders handeln und funktionieren als erwartet. Ein großer Teil der Risikokategorien und Arten sind für die Akteure in Banken bekannt. Als Abweichungen von der Erwartung können sie mit Risikokennzahlen wie Value at Risk, Tier 1, 2, 3 oder Quote notleidender Kredite beschrieben werden. Diesen Risiken („Risks“) kann mit logischen Verfahren und Diagnosen, mathematischen Algorithmen, Statistik und Wahrscheinlichkeiten begegnet werden.

Andere Risiken („Uncertainty“) gehören in die Welt der Ungewissheit. Die Akteure haben keine Kenntnis über zukünftige Entwicklungen oder können sie nicht erkennen. Gegen diese Ungewissheiten kann man allenfalls mit Heuristik, Daumenregeln und Intuition entscheiden (vgl. Gigerenzer 2007, 2014, S. 288 ff.).

Innerhalb der Megatrends Individualisierung, Dynamisierung und Globalisierung sehen sich aktuell die Kreditinstitute einer Komplexität von Risiken gegenüber, die sie bisher noch nicht erlebten. Von Geschäftsmodellrisiken über systematische und unsystematische Risiken bis zur Kontingenz der sogenannten „Schwarzen Schwäne“ (Taleb 2007). Darauf wird in Abschn. 3.1 noch ausführlich eingegangen.

2.8 Haftungskapital – zu wenig und zu weich

Nicht erst mit der Auseinandersetzung über Basel II ab den Achtzigerjahren bleibt die Frage über die richtige Höhe des Eigenkapitals im Verhältnis zum Gesamtkapital (Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad), über das Verhältnis des anrechenbaren Eigenkapitals zu den anrechenbaren risikotragenden Aktiva (Solabilitätskoeffizient, Lerverage Ratio), über die Qualität des Eigenkapitals, über die Zusammensetzung des Eigenkapitals (Kernkapital, Ergänzungskapital, Nachrangkapital) nur umstritten beantwortet in Wissenschaft und Praxis. Eigenkapital ist aus der Sicht des Gläubigerschutzes sowie hinsichtlich der Möglichkeiten zu haften und zu wachsen für eine Bank von zentraler Bedeutung.

Einigkeit herrscht in der Fachwelt darüber, dass die Eigenkapitalausstattung gemessen an den Risiken in der Vergangenheit zu niedrig war. So wies die Deutsche Bank im Jahr 2016 eine Eigenkapitalquote von weniger als drei Prozent aus. Die Problematik liegt darin, auf welche Weise neues Eigenkapital beschafft werden kann. Über die Innenfinanzierung reichen die Betriebsergebnisse nicht aus, um ausreichend Mittel dem Eigenkapital zuzuführen. Über die Außenfinanzierung mangelt es derzeit an der Attraktivität der Banken für Kapitalanleger und auch an den Möglichkeiten der Eigentümer. So müssten die Genossenschaftsbanken erhebliches neues Eigenkapital über ihre Mitglieder generieren. Das erscheint nahezu unmöglich. Die örtlichen Kommunen als Träger (nicht mehr Gewährträger) der Sparkassen sind selbst hoch verschuldet. Auch sie haben keine finanziellen Fazilitäten, um ihren Kreditinstituten neues Eigenkapital zuzuführen. Insofern befinden sich viele Kreditinstitute in dieser Frage in einer tragischen Situation.

2.9 Konkurrenz – umzingelt bis zur Ausweglosigkeit

Der steigende Wettbewerb nagt zusätzlich an den Betriebsergebnissen. Das Modell von Michael E. Porter (2004, S. 4) soll hier den Begriff Wettbewerb zu „Six Forces Driving Banking Competition“ erweitern. Zunächst einmal gibt

es mit etwa 2000 Kreditinstituten noch im Jahr 2015 noch zu viele bestehende Anbieter („Overbanking“, „Bankeninfarkt“) und daher einen intensiven Wettbewerb um das Marktvolumen. „Von allem zu viel und überall das gleiche“, lässt sich analog zum Kultursektor (vgl. Haselbach et al. 2012) auch für den Bankensektor konstatieren.

Jetzt treten erstmalig vollkommen neue Wettbewerber auf den Markt, zum Beispiel Paypal, Fintechs, Google, Quirin Bank, BlackRock. Die Digitalisierung schafft Null-Grenzkostenmöglichkeiten (vgl. Riffkin 2014) und den Robo-Advisor als schnellen und kompetenten Bankakteur.

Wettbewerb findet auch durch substitutive Problemlösungen statt, wie zum Beispiel ETF, BlockChain, mögliches Vollgeld der Europäischen Zentralbank, EDEKA als Bargeldauszahler. Hier sind wirkliche disruptive Veränderungen im Angebot von Finanzdienstleistungen im Gange.

Auch die Welt von Google stärkt zusätzlich die Verhandlungsmacht und Souveränität der Nachfrager. Gleichzeitig verändern sich die Präferenzen in der Nachfrage nach Bankdienstleistungen.

Auch die Verhandlungsmacht der „Zulieferer“ ist in einem bisher nicht bekannten Ausmaß gestiegen. Besonders deutlich zeigt sich dies am Verhalten des „Zulieferers“ wie der Europäischen Zentralbank.

Wegen der Besonderheit der Bankdienstleistungen stehen Kreditinstitute unter einem neuerdings besonders intensiven Druck von öffentlichen Anspruchsgruppen („Vertrauensverlust“) wie Beratern, Verbraucherverbänden, Wissenschaft, Medien und Politik.

2.10 Aufsicht – nervend, aber nötig

Im Zusammenhang mit Basel III und Basel IV sowie im politischen Diskurs wird viel zwischen den zentral betroffenen Stakeholdern Kreditinstituten und Bankenaufsicht über die Zumutbarkeit und Rechtfertigungsfähigkeit der verschiedenen Maßnahmen gestritten. Dabei stehen sich die Sicherheitsbedürfnisse und Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung und die Bedürfnisse nach Expansion und weniger Regulierung im Konflikt gegenüber. Wegen der permanenten Änderung und steigenden Komplexität wirkungsvollen Risikomanagements soll hier nur ein grober Einblick (siehe ansonsten die aktuellen Publikationen der Institutionen der Bankenaufsicht) in die Risikosteuerungs- und Controllingsysteme nach MaRisk bzw. § 25 a KWG gegeben werden. Demnach wird von den Banken eine regelmäßige Berichterstattung über Geschäfts- und Risikostrategie, Risikoinventur und Risikoarten, Risikolimit und Risikotragfähigkeit, Risikomessverfahren,

Risikobudgets und Stress-Tests verlangt. Basis des Ganzen bleibt die qualifizierte, ganzheitliche Bonitätsbeurteilung der einzelnen Bankgeschäfte.

Umfangreich, aber sinnvoll erscheinen auch die SREP-Guidelines der EBA seit dem 1. Januar 2016 (Supervisory Review and Evaluation Process der European Banking Authority, London). Deren Risikosteuerungs- und Controllingsysteme kategorisieren zunächst die Kreditinstitute. Dort wird ein spezifisches Monitoring von Schlüsselindikatoren nach Prüfungsschwerpunkten vorgenommen. Es wird die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells analysiert. Im Zusammenhang mit der Governance sind die Führungsstrukturen und die Kontrolle zu beurteilen. Kapitalmarktrisiken und die Angemessenheit des Eigenkapitals sind zu bewerten, ebenso wie Liquidität und Refinanzierung. Der zusammenfassenden Gesamtbewertung können Maßnahmen der Bankenaufsicht oder Eingriffe der Bankenaufsicht folgen.

Die gestellten Aufgaben bedeuten für die Kreditinstitute eine Erhöhung der Zahl der Mitarbeiter und der Qualität in der Sachbearbeitung.

Erschwerend kommt in diesem Zusammenhang noch hinzu, dass die staatlichen Interventionen in Form von politischen Entscheidungen, von der Besetzung der Direktoren von Zentralbanken und deren Entscheidungen für Banken nicht kalkulierbar sind.

Zusammenfassung

Diese zehn düsteren, zerstörerischen aber auch Kreativität und Innovationszwang anstachelnden und mahnenden Geister treffen Kreditinstitute in ihrer etwa 200-jährigen Geschichte erstmalig in der Gleichzeitigkeit ihres Auftretens. Sie haben den Charakter einer seltenen Einmaligkeit wie ein „Schwarzer Schwan“. Sie sind kontingent, eben möglich aber nicht nötig. Und sie treffen mit der Wucht eines Tsunamis. Diese Realitäten zu leugnen, die Verhältnisse im eigenen Kreditinstitut schönzureden und anderen Institutionen wie der EZB oder der Politik die Schuld zuzuschieben, sind zwar häufig beobachtbare Verhaltensweisen von Verantwortlichen in Kreditinstituten. Sie verhindern aber nicht die unten vorgetragenen Auswirkungen. Die zehn Dämonen desorientieren und verwirren viele. Sie liefern uns eine Unbestimmtheit, für die auch die Wissenschaft keine rational-vernünftige und objektive Lösungen und Vorgehensweisen in diesen Zusammenhängen hat. Sie sind ein Aufruf dazu, auch ohne Navigationssystem in neue Länder der Finanzwirtschaft zu fahren.

Business Model Innovation in Banken
Robustes Geschäftsmodell durch Kunden- und
Mitarbeiterzentrierung

Renker, C.

2018, XI, 46 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19777-3