
Niedrigzins, Regulatorik und Geschäftsmodell: Licht am Ende des Tunnels oder entgegenkommender Zug?

Über die Autoren



Diplom Betriebswirt (FH) **Roland Eller** ist geschäftsführender Gesellschafter der Roland Eller Consulting GmbH und Roland Eller Training GmbH. Roland Eller ist Trainer, Managementberater und freier Publizist. Er ist unabhängiger RiskConsultant bei institutionellen Anlegern wie beispielsweise Banken, Sparkassen, Kommunen, Stadtwerken, Fondsgesellschaften und Versicherungen sowie Seminartrainer zu Techniken und Methoden der Analyse, Bewertung und dem Risikomanagement von Zinsinstrumenten, Aktien, Währungen, Rohstoffen und Derivaten. Darüber hinaus berät Roland Eller professionelle Marktteilnehmer in Fragen des Risikomanagements bzw. quantitativen und strategischen Bilanzstrukturmanagements und der Risk-Return-Optimierung.



Nach Studium und mehrjähriger Berufserfahrung als Risk Manager ist **Daniela Waitz** seit 2007 als Senior Beraterin bei der Firma Roland Eller Consulting tätig. Zu den Aufgabenschwerpunkten zählen neben Beratungs-, Trainings- und Autorentätigkeit die Ausarbeitung und Betreuung von zertifizierten Treasury-Management-Fernlehrgängen mit Fokus auf Bilanzierung, Risiko-, Fremdwährungs-, Zins-, Rohstoff- und Anlagemanagement für Banken, Unternehmen und Kommunen. Zu den Ausarbeitungen zählen ebenfalls Nachschlagewerke zur Bilanzierung und Bewertung von Derivaten und Finanzinstrumenten.

Einleitung

Das Glas ist halb leer oder halb voll. Bei unseren Seminaren und Veranstaltungen wird des Öfteren der Wunsch an uns herangetragen, die Chancen im aktuell schwierigen Umfeld für Banken und Sparkassen stärker zu gewichten und lösungsorientiert zu argumentieren. Dieses Feedback nehmen wir uns zu Herzen und beginnen bei diesem Beitrag, der Risiken und Chancen gleichermaßen betrachten möchte. Die Themen konzentrieren sich dabei im Wesentlichen auf das aktuelle Zinsumfeld, die zukünftigen Regulierungsbaustellen in der Bankgesetzgebung und Aufsichtspraxis und die Herausforderungen für das traditionelle Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen. Der Anspruch dieses Artikels ist ein kompakter, informativer und zugleich unterhaltsamer Überblick über aktuell bewegende Themen in Kommentarform.

1. Bleibt es bei der Null für Anleger?

An jedem letzten Werktag im Oktober findet der Weltspartag statt. Viele Kinder strömen in Banken und Sparkassen, um ihre fleißig befüllten Spardosen zu entleeren und ihrem Sparkonto gutzuschreiben. Aber Warum? Auf diese Frage gibt es heute, bei Nullkommanichts auf Tages- und Sparkonten und einem negativen Realzins (Inflationsrate liegt über Rendite) keine eindeutige Antwort mehr. Das 8. Weltwunder „der Zinseszins“ entfällt. Insofern argumentieren tatsächlich einige Eltern mit dem Aspekt der Sicherheit und verweisen auf die gestiegene Einbruchskriminalität. Verunsichert und etwas verwirrt verlassen die Kinder die Bank. Was, wenn sie wüssten, dass „Parkgebühren“ bei Spargeldern im Gespräch sind? Doch warum überlegen Banken zu solch unpopulären Mitteln zu greifen? Banken und Sparkassen müssen ihrerseits Parkgebühren in Höhe von -0,4% bezahlen bzw. können sich am Markt zu -0,4% refinanzieren und somit deutlich günstiger als zu 0% bei Kundeneinlagen.

EZB-Zinspolitik:

Die Europäische Zentralbank hält mit ihrer ultralockeren Geldpolitik das System am Laufen. Mit Negativzinsen und den milliardenschweren monatlichen Anleihekäufen hat die EZB die Anleiherenditen auf historisch niedrige Niveaus gedrückt. Zu dem Maßnahmenpaket gehören: Leitzins von 0%, Einlagenzins von minus 0,4%, Anleihekäufe, zuletzt auch von in Euro notierenden Unternehmensanleihen mit Investment Grade Rating und neue günstige Refinanzierungsmöglichkeiten für Banken. Die positiven Effekte auf die Konjunktur, gerade im südeuropäischen Raum, lassen auf sich warten. Kritiker werfen der EZB dabei vor, dass ihre Politik im Prinzip die gleiche Wirkung wie eine Konkursverschleppung erzielt. Sie verschafft nur eine Verschnaufpause und gewährt Zeit für wichtige Reformen. Wird diese nicht sinnvoll genutzt, weil immer neues Geld zur Verfügung gestellt wird, gerät die Medizin zur Droge. Viele fragen sich zurecht, wer die Rechnung am Ende zahlt, vor allem, wenn es schiefgeht. Wenn die Spirale nicht mehr zu stoppen ist und durch das aktive Eingreifen neue Blasen entstehen? Vielleicht zahlt am Ende der Steuerzahler? Schließlich wird er über die Zentralbank in immer größerem Umfang zum Eigentümer der Wertpapiere.

Die Politik hat sich für die Spirale entschlossen und nicht, wie es Hans-Werner Sinn einmal im Handelsblatt formulierte, für die schöpferische Zerstörung beim Platzen einer Blase aus der eine neue Gründerzeit verbunden mit einem wirtschaftlichen Aufschwung hervorgehen könne. Draghi

wird weiterhin alle Instrumente im Rahmen seines Mandats „Sicherung der Preisstabilität für die gesamte Eurozone“ nutzen. Trotz fallender Energie- und insbesondere Ölpreise hält er an einer Inflationsmarke von nahe 2% fest.

Anleihemarkt: Die Kunst mehr zu machen

Größter Profiteur der Niedrigzinspolitik ist der deutsche Finanzminister. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik ist im Jahr 2016 eine zehnjährige Bundesanleihe mit einem Nullkupon auf dem Markt platziert worden, mit negativer Rendite! Negativrenditen bedeuten, dass Anleger, die die Papiere kaufen, am Ende der Laufzeit inklusive Zinszahlungen weniger Geld zurückbekommen, als sie angelegt haben. Warum akzeptieren Anleger diese verkehrte Welt? Die Gründe sind vielschichtig: Investoren, die Bundesanleihen aus Sicherheitsgründen kaufen, sehen die Priorität in der Kapitalrückzahlung und nicht in der Kapitalrendite. Erwartet der Investor ein weiter fallendes Zinsniveau, akzeptiert er heute den Verlust in dem Bewusstsein, dass er später noch größer ausfallen könnte. Es geht dabei um die Wette, dass Anleihepreise weiter steigen und die Renditen noch weiter fallen. Last but not least ist eine jährliche Rendite von -0,10% auf deutsche Staatsanleihen immer noch besser als der EZB-Einlagezins von -0,40%.

Der Marktwert negativ rentierender Staatsanleihen, Anleihen staatsnaher Emittenten, Unternehmensanleihen und Verbriefungen im Bloomberg Barclays Global Aggregate Index erreichte im Juni 2016 12,2 Billionen Dollar. Fast die Hälfte des weltweiten Volumens an Anleihen mit negativer Rendite entfällt auf Japan, auf 44 Prozent kommt Westeuropa, wo Deutschland, Frankreich, die Niederlande, Spanien, Belgien und Italien das Feld anführen. In den USA liegt das Volumen bei 22 Mrd. Dollar, was 0,2 Prozent der Gesamtsumme entspricht. 2013 betrug dagegen der Marktwert aller Anleihen mit negativer Rendite rund 7 Milliarden Dollar.

Bei der Jagd nach Rendite verbleiben demnach zwei Möglichkeiten: Entweder in längere Laufzeiten investieren oder Zugeständnisse in Sachen Bonität machen. Im Jahr 2016 ist der Anteil von Anleihen mit Laufzeiten über 20 Jahren deutlich gestiegen. Österreich setzte dieser Entwicklung die Krone auf, indem es erfolgreich eine 70-jährige Bundesanleihe mit einer jährlichen Rendite von 1,5% platzierte. Das kommt Versicherern gelegen, die einen Garantiezins von noch 1,25 Prozent bieten müssen. Doch die Langfristigkeit hat ein Problem. Was für ein Hebel, wenn die Zinsen wieder steigen? Und riskantere Zinspapiere kaufen und in homöopathischen Dosen ein wenig Bonitätsrisiko, ein wenig Liquiditätsrisiko, ein wenig Derivateprämien, ein wenig Fremdwährung oder ein wenig Aktienmarktrisiko (z.B. Wandelanleihen) beimischen? Wer noch etwas verdienen möchte, dem wird wohl nichts anderes übrigbleiben.

Der Bankenmarkt – Getriebener der EZB-Zinspolitik

Der Banken- und Versicherungsmarkt gehörte im Jahr 2016 ganz klar zu den Sorgenkindern. Ein Grund für das herausfordernde Umfeld ist die Tatsache, dass das auf Zinsen basierende Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert. Die Margen sind knapp oder sogar negativ, wenn auf die Weitergabe des Strafzinses an Kunden verzichtet wird. Die als Perpetuum mobile angesehene Ertragsquelle der Fristentransformation versiegt. Banken und Versicherungen reagieren mit dem Ausbau des nicht-zinstragenden Geschäfts. Die Bankenaufsicht sieht diese Ausweichreaktionen mit Skepsis und befürchtet neue Risiken für die Finanzstabilität. Die niedrigen Zinsen verlocken zum Schuldenmachen und erhöhen die Bereitschaft zu risikoreicheren Investments. Unterschätzen viele Marktteil-

nehmer die Risiken und berücksichtigen nicht ausreichend, dass die Vermögenspreise fallen und die Zinsen steigen können? Wiederum nichts zu tun wäre laut Aussage von Felix Hufeld „Selbstmord auf Raten“, aber dazu später mehr.

Um die Gesundheit des europäischen Bankensektors besorgt, überlegt die EZB derzeit, wie sie die Nebenwirkungen ihrer Zinspolitik abmildern und den Banken und Versicherungen aktiv helfen könnte. Seit 20 Jahren liegt der Zinssatz in Japan nahe null Prozent. Ein Blick dorthin und zu den Auswirkungen der jahrelangen Zinsplanwirtschaft der japanischen Notenbank kann dabei ein Blick in die eigene Zukunft sein. Legt auch das europäische Volk sein wirtschaftliches „Fortune“ in die Hände der EZB?

Ein Blick nach Japan

Die Bank of Japan (BoJ) gilt als eine Art Trendsetter in der Notenbankszene. Sie führte als erste den Nullzins ein und war Pionier bei der unkonventionellen Nutzung des Instruments der Anleihekäufe. Nun ist die japanische Notenbank dazu übergegangen Banken und Versicherern aktiv unter die Arme zu greifen, indem sie die Zinskurve direkt kontrolliert. Ziel ist es, die Renditen der zehnjährigen japanischen Staatsanleihen bei nahe null zu halten. Die Politik, bekannt als „Rendite-Kurve-Kontrolle“, wurde entwickelt, um die langfristigen Zinssätze in Japan zu erhöhen. Das soll Banken und Versicherern helfen, profitabler zu wirtschaften, denn diese sind auf eine steile Zinskurve angewiesen. Sparer soll es wieder ermöglicht werden, fürs Alter Vermögen zu bilden und den Teufelskreis zu durchbrechen, dass in Japan immer mehr gespart und weniger konsumiert wurde.

Weitergabe des Einlagenzinses an Kunden?

Wenn man Japan als eine Art Trendsetter sieht, muss man konstatieren, dass japanische Sparer bisher von Strafzinsen verschont blieben. Und in Deutschland?

Im Jahr 2014 sagte der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, Georg Fahrenschon, der Wirtschaftswoche: „Negativzinsen auf Spareinlagen wird es bei den Sparkassen nicht geben“. Im Jahr 2016 hörte sich das dann so an: Georg Fahrenschon schließt Strafzinsen für private Sparguthaben nicht mehr aus, man wolle jedoch Menschen mit kleineren und mittleren Einkommen und Vermögen davor schützen. Kostenlose Girokonten werde es demnach schon bald nirgendwo mehr geben.

Zurück zur eingangs gestellten Frage, ob es bei der Null für Anleger bleibt? Auf jeden Fall überlegen Banken und Sparkassen die negativen Zinsen in irgendeiner Form an Sparer weiterzureichen. Irgendwo müssen schließlich Erträge erwirtschaftet werden. Erste Banken geben den Minuszins an vermögende Sparer ab einer Einlage von 100.000 Euro weiter, wie beispielsweise die Raiffeisenbank Gmund am Tegernsee. Sie erhebt bei Giro- oder Tagesgeldkonten ein „Verwahr-Entgelt“ von 0,4 Prozent und gibt damit letztendlich den Negativzins der Europäischen Zentralbank weiter. Bei einer Anlage eines vermögenden Kunden in Höhe von 1 Mio. Euro entgeht sie somit Kosten in Höhe von 4.000 Euro. Die ebenfalls genossenschaftliche Alternativ-Bank GLS plant, im Kampf gegen das Zinstief von den Kunden einen monatlichen „Solidarbeitrag“ zu erheben. Andere Banken erhöhen alle möglichen Gebühren. Ein Blick nach Dänemark zeigt, dass die Banken erfolgreich den Weg der Gebührenerhöhung gegangen sind, um den noch höheren Strafzins der dänischen Zentralbank zu kompensieren. Bei Wohnungskrediten erhöhen einige dänische Geldhäuser gerade die Zinsen. Die Strategie liegt hier in der Erhöhung sämtlicher Margen, Risikoprämien und Gebühren.

Doch wie würden deutsche Bundesbürger auf eine flächendeckende Einführung von Negativzinsen reagieren? Das Gros würde das Geld vom Konto abheben und unters Kopfkissen oder in den Tresor packen, ein Teil die Spargroschen in Gold, Fonds oder Aktien umschichten. Lediglich jeder zehnte Deutsche bliebe inaktiv und ließe sich das Geld durch Strafgeldgebühren ohne Gegenwehr abknöpfen. Das offenbart eine Umfrage, die das Marktforschungsinstitut GfK im Auftrag der Vermögensverwaltung Flossbach von Storch im Jahr 2016 durchgeführt hat. Es scheint so, dass Negativzinsen und Bargeldverbot einhergehen müssen.

Chancen der Niedrigzinspolitik

Dieser verkehrten Zins-Welt Vorteile abzugewinnen, fällt in der Tat nicht leicht.

Wenn jedes Institut den Ansatz verfolgt, die eigene Gesundung in den Vordergrund zu stellen, wird sich automatisch eine Reduzierung des Wettbewerbs im Bankbereich vollziehen. Final gesehen ist es dann einerlei, wo der Kunde sein Konto hat und seine Geschäfte tätigt. Alle Banken verlangen gleich hohe Gebühren, Zinsen und Provisionen und können in friedlicher Koexistenz am Markt bestehen. Die Kunden entscheiden weniger aufgrund des Preises, sondern sind bereit für guten Service und Qualität mehr zu zahlen. Zugegeben: Das klingt zu schön, um wahr zu werden.

Die Aufsicht würde es mit Wohlwollen zur Kenntnis nehmen, wenn sich Banken auf ihr ursprüngliches Geschäftsmodell besinnen: Erträge primär aus dem Kundengeschäft zu generieren. Das gelingt, wenn Margen und Risikoprämien trotz Konkurrenzsituation durchgesetzt werden. Konsequenterweise gehört auch die Weitergabe von Negativzinsen dazu? Auf der anderen Seite ist auch von „Nachholbedarf“ bei der Diversifikation von Ertragsquellen die Rede. Das Ertragsmodell, insbesondere von regionalen Banken, auf eine breitere Basis zu stellen und die Abhängigkeit vom Zinsertrag zu reduzieren, ist durchaus von Vorteil.

Die Niedrigzinspolitik könnte ausgerechnet die deutschen Sparer dazu bewegen, ihr Geld intelligenter als bisher anzulegen. Der im Ausland als „Stupid German Saver“ belächelte Sparer nutzt vorzugsweise Tagesgeldkonten mit Nullkommanichts inklusive Kaufkraftverlust, statt sein Geld in produktives Kapital zu stecken. Von diesem Sinneswandel könnten auch die Banken profitieren, denn die negativen Margen im Passivbereich weichen lukrativen Erträgen im Provisionsbereich.

Banken sind auf jeden Fall auf dem besten Weg effizienter und ideenreicher zu werden. In der Praxis sieht man viele gute Ansätze: Strategische Partnerschaften, gemeinsames Outsourcing kostenintensiver Bereiche, aktives Anbieten von banknahen Dienstleistungen, die das Know-how Potential des Personals zur Ertragsquelle machen.

Nicht zuletzt könnten die schwierigen Zeiten den Zusammenhalt im eigenen Unternehmen stärken. Wenn das Umfeld aus Niedrigzins, zunehmender Regulatorik und digitaler Konkurrenz immer herausfordernder wird, muss man schließlich zusammenhalten. Vorausgesetzt, die Führungspersonen schaffen es, die Mannschaft auf eine neue Richtung einzuschwören.

2. Regulatorik: Bilanz und Ausblick

Wiederherstellung der Finanzstabilität im Euroraum

„Europäisch leben, national sterben“ wird für Banken zukünftig nicht mehr gelten. In erster Linie tragen jetzt Investoren das Risiko ihrer Anlageentscheidung. Damit es soweit gar nicht kommt, mussten Banken robuster werden: Höheres und härteres Eigenkapital, Kapitalpolster, hohe Liquiditätsstandards, zusätzliche Kapitalanforderungen, nachhaltige rentable Geschäftsmodelle, Bail-in, Testament für den Krisenfall, Begrenzung von Verschuldungsmöglichkeiten etc.

Seit Beginn der Krise im Jahr 2008 hat die Europäische Kommission hart daran gearbeitet, aus den aufgetretenen Problemen die richtigen Lehren zu ziehen und einen sichereren und solideren Finanzsektor zu schaffen. Sie hat zu diesem Zweck 28 neue Vorschriften für eine bessere Regulierung, Überwachung und Steuerung des Finanzsektors vorgeschlagen, um auszuschließen, dass die Steuerzahler in Zukunft erneut zur Kasse gebeten werden, wenn Banken Fehler begehen. Die meisten dieser Bestimmungen sind mittlerweile in Kraft getreten oder werden in Kürze verabschiedet. Der neue Rechtsrahmen mit gemeinsamen Vorschriften für die Banken in allen 28 Mitgliedstaaten ist als einheitliches Regelwerk ausgelegt und Fundament der Bankenunion. Gemeinsame Regeln werden dazu beitragen, Bankenrisiken gar nicht erst entstehen zu lassen (...). Sollten Banken dennoch in Schwierigkeiten geraten, bieten sie einen gemeinsamen Handlungsrahmen, der auch Instrumente für eine geordnete Abwicklung umfasst (...). Dank der gemeinsamen Vorschriften haben in der EU alle Sparer die Gewissheit, dass ihre Einlagen jederzeit und überall in der EU bis zu 100 000 EUR (pro Einleger und Bank) geschützt sind (...).¹

Die Bankenregulierung besteht aus sehr komplexen, vielschichtigen Regelwerken, Standards, Leitlinien, Empfehlungen, Verordnungen, Konsultationen und Rundschreiben internationaler, europäischer und nationaler Herkunft. Viele Abkürzungen und neue Ideen schwirren umher. Die Einordnung fällt oft schwer. Hat man sich über ein neues Vorhaben informiert, schließt sich die Frage an: Ist es schon beschlossene Sache oder erst in Konsultation, für wen gilt die Gesetzesinitiative und hat es ggf. indirekte Ausstrahlungswirkung bis hin zur regionalen Bank? In der Regulatorik ist nicht zuletzt der Adressat des Gesetzes entscheidend. Gilt es für Global systemrelevante Banken (G-SIB), für andere systemrelevante nationale Banken (A-SRI, EBA O-SIIs), Signifikante Institute (SIs) nach Art. 6 SSM-VO, Institute von erheblicher Bedeutung nach § 25d Abs. 3 Satz 7 KWG oder systemrelevante Institute laut Zwischenentwurf der MaRisk?

Um hier Licht ins Dunkel zu bringen, lohnt sich der Blick auf die Gesetzgebungskaskade. Auf internationaler Ebene schlägt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht Regeln vor, die Anforderungen an die Finanzinstitute und Standards zu deren Aufsicht definieren. Diese sind in erster Linie auf internationale Großbanken ausgerichtet. In der Europäischen Union werden die Basel III Regeln durch die Kapitaladäquanzrichtlinie (Capital Requirement Directive, CRD IV) und eine dazugehörige Verordnung (Capital Requirement Regulation, CRR) auf alle Institute angewandt. CRD IV und CRR bilden den europarechtlichen Rahmen für Banken und Finanzdienstleistungsinstitute. Die Verlautbarungen des Baseler Ausschusses in Form von Richtlinien und Empfehlungen sind dabei nicht

¹ Auszug aus der Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 09. März 2016: Bankenunion: Wiederherstellung der Finanzstabilität im Euroraum

rechtlich bindend. Sie werden aber in der Regel in nationales Recht in passender Form übernommen, beispielsweise durch eine Richtlinie der EU und ein Umsetzungsgesetz auf nationaler Ebene. Die nationale Umsetzung entfällt, wenn Sachverhalte direkt über die CRR geregelt werden. Diese direkt rechtlich bindende Verordnung kommt immer häufiger zum Einsatz. Die Europäisierung der Normsetzung ist gewollt und fördert einheitliche Standards. Der nationale Gesetzgeber ist an EU-Recht gebunden und hat weniger Rechtssetzungskompetenzen.

Verantwortlich für den europarechtlichen Rahmen für Banken ist die EBA. Sie ist zuständig für einen einheitlichen Aufsichtsrahmen und ein einheitliches Aufsichtshandeln. Sie schlägt rechtlich verbindliche Verordnungen, technische Standards, delegierte Rechtsakte und Durchführungsrechtsakte vor. Diese erfordern keine nationale Umsetzung, werden von der Kommission erlassen und im Amtsblatt der Europäischen Kommission veröffentlicht. Ferner erlässt die EBA Leitlinien und Empfehlungen. Diese sind zwar rechtlich unverbindlich, jedoch mit einem „Comply-or-Explain-Mechanismus“ ausgestattet. Die nationalen Aufsichtsbehörden müssen innerhalb von zwei Monaten mitteilen, ob sie der Leitlinie oder Empfehlung nachkommen. Ein anderweitiges Vorgehen muss begründet werden („Name and shame“ bei Nichteinhaltung).

Bei Gesetzen, die auf nationaler Ebene umgesetzt werden, erfolgt eine Anpassung deutscher Gesetze, wie beispielsweise das Kreditwesengesetz. Die nationale Aufsicht adressiert ihre Anforderungen in Form von Rundschreiben und Merkblättern. In die Updates dieser Rundschreiben und Merkblätter fließen folgende Punkte ein:

- Neue Schwerpunkte und Akzente des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS) und des Financial Stability Board (FSB)
- Überführung europäischer Regelungen und Empfehlungen CRD IV, EBA Guideline, CEBS Guidelines in deutsches Recht und Integration in die Aufsichtspraxis
- Verdeutlichung der Erwartungshaltung der Aufsicht hinsichtlich schon existierender Vorgaben

Der folgende Abschnitt beleuchtet einige Regulierungsbaustellen der Zukunft, ohne den Anspruch der Vollständigkeit zu haben. Insbesondere weniger bedeutende Banken stehen vor der großen Herausforderung, die Konsequenzen dieser neuen Regulierungsvorhaben diverser Aufsichtsbehörden richtig einordnen und mit sehr knappen Ressourcen umsetzen zu müssen. Eine Vereinfachung der Regeln für kleine Institute steht deshalb ganz oben auf der Wunschliste. Die Gesetzgeber müssen dabei abwägen, ob es realistisch ist, Regulierung im Verhältnis zur Größe einer Bank oder einer Sparkasse abzustufen, ohne dabei die Stabilität des Finanzsystems zu gefährden. Herr Dombret, Vorstand der Deutschen Bundesbank, stellt in einer Rede klar, dass auch kleine Banken, die alle das gleiche oder sehr ähnliche Geschäftsmodelle verfolgen, ein Risiko für die Finanzstabilität – Stichwort „Too many to fail“ anstelle von „Too big to fail“ – darstellen. Er verweist darauf, dass es bereits heute ein weitreichendes Maß an Verhältnismäßigkeit in der Gesetzgebung gibt: sowohl bei der Regulierung, bei der es Abstufungen, wie etwa den Standardansatz gibt, als auch im Bereich der Aufsicht mit der weitgehend proportionalen Anwendung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement.²

² Rede von Dr. Andreas Dombret: Bankenvielfalt und Regulierung – Brauchen wir mehr Proportionalität in der Bankenregulierung? anlässlich der bankwirtschaftlichen Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Berlin, Juni 2016.

Regulatorische Baustellen: Was steht noch aus?

Noch Basel III oder schon Basel IV? Über diese Frage lässt sich trefflich streiten. Im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen deshalb ganz allgemein Themenbereiche, die noch zu regeln waren und weitere neue Regelungen, die im Gespräch sind. Zwei Baustellen, der neue KSA und Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch, werden näher beleuchtet.

Im November 2016 veröffentlichte die EU Kommission erste Entwürfe für überarbeitete Fassungen der CRD, CRR und der Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD). Ergänzt werden die Neuregelungen durch zahlreiche Ausnahmen, die insbesondere für kleinere Banken zu einer proportionalen Umsetzung führen sollen. Insofern eine gute Nachricht für kleinere Banken. Die Entwürfe werden im Anschluss mit dem EU Parlament und dem Rat verhandelt. In Kraft sollen die Gesetze erst im Jahr 2019 treten und wohl auch darüber hinaus. Fraglich ist im Moment, ob die USA unter der neu gewählten Regierung unter Donald Trump die Regelungen umsetzen werden. Eines von Trumps Wahlkampfzielen war schließlich die Rückabwicklung der strikten Bankenregulierung (Dodd-Frank-Act). Der Dodd-Frank-Act war Amerikas Antwort auf die Finanzmarktkrise und „too big to fail“. Die EU möchte keine Vorreiterrolle einnehmen und Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen.

Abschluss bestehender Vorhaben aus Basel III:

- Leverage Ratio: Die verbindliche Obergrenze für die Verschuldung der Institute in Höhe von 3% kommt verpflichtend für alle Banken. Nationale Aufsichtsbehörden können auf dieser Basis zusätzliche Aufschläge auf die Kennzahl festlegen. Eine verbindlich einzuhaltende Leverage Ratio begrenzt insbesondere Geschäftsaktivitäten in Vermögenswerten mit niedrigen Risikogewichten.
- NSFR – Net Stable Funding Ratio: Die überarbeitete Fassung der CRR sieht die Einführung einer verbindlichen Mindestquote für die NSFR vor. Die Kennzahl soll transparent machen, ob eine tragfähige Fristenstruktur von Aktiva und Passiva vorliegt. Je liquider eine Aktivposition ist, umso weniger stabile Refinanzierung (Passiva) wird für sie benötigt.

Änderungen im Bereich Sanierung und Abwicklung – TLAC und MREL

Beide Instrumente, TLAC (Total Loss Absorbency Capacity) und MREL (minimum requirement for own funds and eligible liabilities), legen den Banken eine zusätzliche verpflichtende Kapitalquote auf, die als Gradmesser der Verlustabsorptionsfähigkeit dient. Als Verlustabsorptionskapital wird in beiden Ansätzen neben regulatorischem Eigenkapital langfristiges Fremdkapital anerkannt, das bei Bedarf auch in Eigenkapital umgewandelt werden kann. Die TLAC-Anforderungen gelten nur für G-SII und werden ab 2022 in Kraft treten. MREL ist das EU-Pendant und gilt für alle Banken außer G-SIIs. Die Anforderungen waren seit 2016 zwar formal einschlägig, allerdings galt es noch entscheidende Punkte seitens des Gesetzgebers zu klären. Das ist nun geschehen – die Kalibrierung der MREL-Quote wurde finalisiert.

Revision Basel III und neue Themen in Richtung Basel IV:

- **Neuer Kreditrisikostandardansatz (KSA – Standardised Approach for credit risk)**
- Überarbeitung Kontrahentenausfallrisiken und zentrale Kontrahenten (CCPs)
 - Neuer Standardansatz für Kontrahentenrisiko (SA-CCR – Counterparty Credit Risk): Der Ansatz wird zur neuen verpflichtend anzuwendenden Methode für Banken ohne internes Modell (IMM). Nach dem Proportionalitätsgedanken gibt es Erleichterungen für Banken mit geringerem derivativem Exposure

-
- Überarbeitung des Marktrisikorahmenwerks (Fundamental Review of the Trading Book, FRTB)
 - Abgrenzung von Anlage- und Handelsbuch
 - Methoden zur Ermittlung der Kapitalanforderungen für Marktrisiken mit Standardansätzen und internen Modellen
 - Basel IV für Fonds: Baseler Vorschläge für eine einheitliche und risikosensitive Behandlung von Beteiligungen an Fonds
 - EU-Vorschläge für ein neues Verbriefungsrahmenwerk
 - **Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch (IRBB)**
 - Eigenkapitalanforderungen für operationelle Risiken (SMA – Standardised Measurement Approach)
 - Neue Vorschriften zur Offenlegung: Die Vorschriften berücksichtigen, dass der Umfang und die Frequenz der Offenlegung der Größe und Komplexität der Institute angepasst werden. Je nachdem kommen unterschiedliche Offenlegungsumfänge und -frequenzen zur Anwendung. Institute, die nicht durch die EBA-Leitlinie adressiert werden, unterliegen weiterhin ausschließlich den Offenlegungspflichten gemäß Teil 8 der CRR.
 - Änderungen der bestehenden Großkreditvorschriften
 - Capital floors: Standard zur Festlegung von Untergrenzen für die Mindesteigenmittelanforderungen

Überarbeitung Kreditrisikostandardansatz

Im Dezember 2015 wurde das zweite Konsultationspapier von BCBS 347: „Revisions to the Standardised Approach for credit risk“ veröffentlicht. Im Vergleich zur ersten Konsultation kam das Papier einer Rolle rückwärts gleich. Externe Ratings erhalten wieder mehr Gewicht, der Rückgriff wird als nationales Wahlrecht ausgestaltet. Wobei das starre Vertrauen in externe Ratings nach wie vor als kritisch angesehen wird. Eine Due-Diligence-Überprüfung der externen Risikogewichte kann dabei zu einem höheren Risikogewicht (RW) führen – eine Reduzierung ist ausgeschlossen!

Das Rating von Banken soll keine staatliche Unterstützung einbeziehen. Risikogewichte bei Forderungen gegenüber Banken können je nach Rating Werte zwischen 20% und 150% annehmen. Bei Ursprungslaufzeiten unter drei Monaten fallen die Prozentsätze niedriger aus. Auch bei den Risikogewichten für Forderungen an Unternehmen werden externe Ratings zugelassen. In der zweiten Konsultation wurden die Risikogewichte (von 20% bis 100%) der aktuellen Langfrist-Ratings übernommen. Forderungen ohne Rating erhalten ein Risikogewicht von 100%. Nicht geratete KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) erhalten ein einheitliches Gewicht von 85%, es sei denn, die Forderung erfüllt die Zuordnungsvoraussetzungen zur Forderungsklasse „regulatory retail“. In diesem Fall liegt das Risikogewicht bei 75%. Alle anderen „other retail“ werden mit 100% gewichtet. Bei Immobilienfinanzierungen steht die Kennzahl LTV (loan to value) im Zentrum, die das Darlehensvolumen und den Marktwert der Immobilie in Relation setzt. Bei Wohnimmobilienkrediten, bei denen die Rückzahlung der Forderungen nicht von den generierten Cashflows der Immobilien abhängen, liegt die Risikogewichtung bei LTV-Werten bis zu 100% zwischen 25% und 55%. Bei LTV-Werten über 100% kommt das Risikogewicht des Schuldners zur Anwendung.

Kein erklärtes Ziel ist es, die Kapitalanforderungen zu erhöhen. Im Vordergrund steht die richtige Kalibrierung der Risikomessung. Der neue Ansatz ist für alle Institute relevant, auch für Banken, die

den auf internen Beurteilungen basierenden Ansatz (IRB-Ansatz) nutzen, da der Standardansatz zukünftig als Bemessungsgrundlage für die neue Kapitaluntergrenze (Floor) fungiert. Das zweite Konsultationspapier enthält noch keine Vorschläge für die zukünftige Risikogewichtung für Staaten. Dass das Thema ausgeklammert wurde, zeigt welche politische Brisanz darin steckt. Die Griechenland Krise hat gezeigt, dass Staatspapiere nicht risikolos sind. Bis dato dürfen Banken Staatsanleihen in beliebiger Menge kaufen und müssen durch die Nullgewichtung im KSA-Ansatz kein Eigenkapital hinterlegen. Läuft das KSA-Risikogewicht von 0% mit einer Übergangsfrist aus? Vor allem aus Südeuropa gibt es politischen Gegenwind.

Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch

Die BaFin beobachtet bei mehr als 50 Prozent der Kreditinstitute ein erhöhtes Zinsänderungsrisiko, mit Tendenz steigend. Raimund Röseler, Exekutivdirektor der Bankenaufsicht von der BaFin, führte in diesem Zusammenhang aus:

„Die derzeit niedrigen Zinsen stellen sicher die größte Ertragsbelastung für den deutschen Bankensektor dar. Je länger die Zinsen niedrig bleiben, desto mehr gewinnen Zinsänderungsrisiken an Bedeutung. Denn die Anleger wollen sich bei dem Zinsniveau nicht langfristig binden, und Kreditnehmer wollen sich die Zinsen möglichst langfristig sichern. Das ist ein Problem, das gerade die Institute mit einer breiten Kundschaft im Einlagen- und Kreditgeschäft trifft.“

Nicht zuletzt deshalb wurde im Jahr 2016 damit begonnen, im Rahmen des SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) für alle rund 1.600 Institute, die die BaFin direkt beaufsichtigt, einen Kapitalaufschlag festzusetzen, um die Zinsänderungsrisiken zu unterfüttern. Für die Institute die keinen SREP-Bescheid erhalten haben, gilt die Allgemeinverfügung zur Unterlegung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch mit regulatorischen Eigenmitteln.

Um das Management von Zinsänderungsrisiken und die Quantifizierung mit internen Modellen auf solide Füße zu stellen, gibt es derzeit zwei wegweisende Papiere, mit denen man sich näher beschäftigen sollte. Zum einen die EBA-Leitlinien zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos bei Geschäften des Anlagebuchs vom 05.10.2015 und zum anderen die Baseler Standards zu IRRBB „Interest rate risk in the banking book“ (BCBS 368) von April 2016. EBA und BCBS betonen die Relevanz der Quantifizierung des IRRBB sowohl nach dem barwert- (EVE) als auch nach dem ertragswertorientierten (NII) Ansatz. In der Konsultation der MaRisk im Jahr 2016 wurde dieser Punkt ebenfalls schon übernommen.

*„Bei der Bestimmung der Zinsänderungsrisiken kann auf die Auswirkungen von Zinsänderungen auf das handelsrechtliche Ergebnis des Instituts oder die **Markt- beziehungsweise Barwerte der betroffenen Positionen als primär steuerungsrelevantes Verfahren abgestellt werden. Die Auswirkungen aus der jeweils anderen Steuerungsperspektive sind angemessen zu berücksichtigen. Sofern sich hieraus weitergehende Zinsänderungsrisiken im bedeutenden Umfang ergeben, ist diesen im Rahmen der Risikosteuerungs- und –controllingprozesse sowie bei der Beurteilung der Risikotragfähigkeit Rechnung zu tragen. Bei einer Bestimmung über die Auswirkungen auf das handelsrechtliche Ergebnis ist eine angemessene Betrachtung über den Bilanzstichtag hinaus erforderlich.**“ (BTR 2.3 Tz. 6).*

Es ist zu erwarten, dass die nationalen Aufsichtsbehörden noch mehr Anregungen aus den zwei Papieren übernehmen werden. Der Standard 12 des BCBS 368 verlangt beispielsweise, dass Aufseher Kriterien veröffentlichen müssen, auf deren Basis sie die Banken mit erhöhtem IRRBB identifizieren. Der Schwellenwert zur Identifizierung von „outlier banks“ wurde von 20 % auf 15 % gesenkt und das CET1- bzw. Tier1-Kapital als Bezugswert definiert. Diese Indikation für aufsichtliches Handeln sollten Banken stets im Blick haben. Mit Absenkung der Schwelle werden zwangsläufig mehr Institute zu Ausreißern. Die nationale Umsetzung, beispielsweise im Rahmen des SREP, und welche Konsequenzen das Outlier-Stigma haben wird, bleibt abzuwarten. Die BaFin zieht in Erwägung, dass es zukünftig ein neues Ausreißerkriterium geben wird. Die Umsetzung und genaue Ausgestaltung des aufsichtlichen Vorgehens ist derzeit auf nationaler und internationaler Ebene in der Diskussion.

Nationale Bankenaufsicht: Quo Vadis?

Laut Aussage der BaFin wird es in den nächsten Jahren zu „recht spürbaren Kapitalaufschlägen“ kommen. Die Methodik nennt sich Säule I+, in der die Eigenkapitalanforderungen aus Säule I die Untergrenze darstellen und eine Festsetzung der SREP-Kapitalquote unter Berücksichtigung aller Risiken festgesetzt wird. Die ersten, die das am eigenen Leib zu spüren bekamen, waren ca. 330 von 1.600 LSI-Instituten, die im Jahr 2016 ihren SREP-Bescheid erhalten haben. Die neuen Anforderungen werden für Risiken des Anlagebuches erhoben, die nicht in Säule I abgedeckt sind. Auf Basis der ICAAP Berechnung des Instituts sind das vor allem Zinsänderungsrisiken und weitere wesentliche Risiken des eigenen Risikoprofils. Die Risiken sind mit freien regulatorischen Eigenmitteln zu unterlegen. Die Säule 1-Strukturanforderungen (mind. 56% CET1, mind. 75% Tier 1) gelten entsprechend.

Die Einstufung erfolgte mittels vorliegender Daten aus Meldewesen, Niedrigzinsumfrage 2015 und Expertisen aus Prüfungen. Der individuelle Zuschlag kann aus der jeweiligen Matrix abgelesen werden.

Der sog. Bucket-Ansatz umfasst eine

- quantitative Komponente, einen mit internen Modellen berechneten Risikobetrag, der ins Verhältnis zur RWA oder zum Gesamtrisikobetrag gesetzt wird und eine
- subjektive Komponente, die Risikoprofilnote, die qualitative Aspekte berücksichtigt und von der Aufsicht festgelegt wird.

Ein einheitlicher Ansatz, der aber eine bankindividuelle Beurteilung zulässt. Die Risikoprofilnote, die im Aufsichtsgespräch kommuniziert wird, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe des SREP-Zuschlags und somit auf die vorzuhaltenden Eigenmittel. Neben der Risikoprofilnote ist bei den weiteren wesentlichen Risiken die Qualität des RTF-Meldewesens maßgeblich. Sofern dort von Institutsseite unkonkrete und fehlerhafte Angaben gemacht werden, hat dies entsprechende Auswirkungen auf die Einordnung in die entsprechende Matrix. Die Qualitätssicherung des Summen-Cash-flows im Zinsbuch unter Berücksichtigung der aufsichtlichen Anforderungen ist ebenfalls ein großer Hebel, der überprüft werden sollte. Erfahrungen zeigten, dass der zugeteilte SREP-Zuschlag nicht in Stein gemeißelt ist. Führte die jeweilige Bank gute Gründe und Argumente an, warum der Zuschlag ungerechtfertigt ist oder auf einem fehlerhaften Meldewesen beruhte, wurde der Bescheid berichtigt.

Die nationale SREP-Methodik mit Fokus Kapitalfestsetzung wird in den nächsten Jahren methodisch weiterentwickelt und verfeinert und voraussichtlich dem eigentlichen SREP, wie in der EBA-Leitlinie beschrieben, angenähert.

Alle Banken, die keinen SREP-Bescheid erhalten haben, trifft die Allgemeinverfügung. Hier ergeht kein Bescheid, die Institute berechnen den Kapitalzuschlag selbst. Ausgangspunkt für die Bestimmung des Eigenkapitalzuschlags für Zinsänderungsrisiken ist hier die Auswirkung einer plötzlichen und unerwarteten Zinsänderung auf den Barwert des Zinsbuchs. Hinsichtlich der Höhe der Zinsänderung wird auf den Baseler Zinsschock (+/- 200 BP) abgestellt. Die höchste negative Barwertveränderung wird ins Verhältnis zur RWA gesetzt. Eine Tabelle offenbart die zusätzliche Eigenmittelanforderung. Der Zuschlag auf die Eigenkapitalquote beträgt adäquat der SREP-Methodik ca. die Hälfte des Barwertverlustes. Bei der Allgemeinverfügung erfolgt keine Adjustierung durch die Risikoprofilnoten. Der Zuschlag liegt etwas oberhalb des SREP-Zuschlags nach Risikoprofilnote B. Die Anforderungen der Allgemeinverfügung sind somit höher als die der SREP-Anforderung für die Komponente Zinsänderungsrisiko. Im Gegenzug ist eine vollständige Unterlegung durch freie Vorsorgereserven nach §340 f HGB bzw. nach §26a KWG a. F. zulässig.

Ein Kritikpunkt beider Methoden ist die Doppelanrechnung des Zinsänderungsrisikos in Säule I+ durch die Unterlegung mit hartem Eigenkapital und in Säule II im Rahmen des ICCAP durch die Beanspruchung von Risikodeckungsmasse. Im Going-Concern-Ansatz hat das zur Folge, dass sich die gebundenen Eigenmittel erhöhen und insofern das Risikodeckungspotenzial kleiner wird. Das Problem ist erstens nicht neu und zweitens der Aufsicht bekannt. Schließlich werden auch operationelle Risiken, Adressausfallrisiken und Marktpreisrisiken bereits doppelt erfasst. Eine Verrechnungssystematik zwischen dem SREP-Kapitalzuschlag und der Risikoquantifizierung im ICAAP lehnt die Aufsicht ab, mit dem Hinweis, dass das eigentliche Ziel des Going-Concern-Ansatzes obsolet wird.

Chancen der Bankenregulierung:

Welche Chancen gehen einher mit der Bankregulierung? Eine tendenziell geringere Kapitalbelastung für kleine Banken wird nur bei dem neuen Standardansatz für operationelle Risiken erwartet. Ist sie dann nicht vielmehr notwendiges Übel, sehr kostenintensiv und vor allem „Ertragsverhinderer“? Herr Dombret würde die Frage wohl wie folgt beantworten: „Was man diesen Kosten aber gegenüberstellen muss, ist der gesellschaftliche Nutzen der entsteht, wenn Finanzkrisen verhindert werden. Und vor diesem Hintergrund halte ich die Kosten der Regulierung insgesamt für gerechtfertigt.“ Es wurden in den vergangenen Jahren viele Werkzeuge zur Krisenprävention, zur Frühintervention und zur Krisenbewältigung zum Schutz von Einlegern und Steuerzahlern geschaffen. Um die Vorteile der Bankenregulierung zu erfassen, muss man wohl tatsächlich mit dem gesellschaftlichen Nutzen argumentieren und die Banken ihrerseits müssen es wohl als eine Art Wiedergutmachung begreifen.

3. Mission: Geschäftsmodelle zukunftsfähig machen

Die Richtung ist klar, der Weg dorthin Geschäftspolitik

Alle fordern angesichts der Niedrigzinspolitik schmerzhaft Reformen und neue Geschäftsmodelle. Die Banken sollen diese überdenken. Geschäftsmodelle, die über Jahre hinweg funktioniert und einen wichtigen Platz in der Gesellschaft eingenommen haben. Aber wie, wenn ein Großteil der

Erträge bis dato aus dem Zinsgeschäft kam? Was sollen Banken jetzt anbieten? Vielleicht sollen sie es dem Unternehmen Tchibo gleich tun? Inzwischen verdient Tchibo den Löwenanteil seiner Umsätze mit seinen Themenwelten, die aus Non-Food-Produkten bestehen. Aber muss es denn gleich so radikal sein oder genügen auch kleinere Anpassungen?

Alle fordern die richtige Strategie, aber beim „wie“, wird es dann verdächtig still. Sollen regionale Banken durch Fusionen immer größer werden und alles der Kosteneffizienz unterordnen, oder sollen sie sich als kleine spezialisierte Anbieter in einer Nische erfolgreich behaupten? Ist die Marktführerschaft überhaupt noch erstrebenswert oder nagen zu viele Spezialisten an dem Kuchen, die entweder billiger oder besser sind? Sollen im Rahmen strategischer Partnerschaften Ressourcen und Synergien genutzt, aber das traditionelle Handwerk bei Beratung und Kundenbetreuung bewahrt werden? Ganz nach dem Motto „Ikea bei den Prozessen und der regionale Schreiner bei Beratung, Service und maßgeschneiderten Angeboten“. Die Praxis zeigt, dass aktuell sehr viele kreative, spannende Ideen vorhanden sind. Doch kann eine neue Strategie überhaupt eigenständig umgesetzt werden? Sind viele Vorstände und Geschäftsführer überhaupt frei in ihrer Entscheidung oder sind sie gebunden an gewachsene Strukturen, limitiert von der EDV oder politisch zu eng verzahnt. Keiner kann sich anmaßen, die Patentlösung zu haben, der Stein der Weisen muss erst noch gefunden werden.

Eine strategische Option besteht darin, aus dem bestehenden Geschäftsmodell mehr herauszuholen. Natürlich nicht nach der Methode: 2% Marge und 20 Euro Kontoführung pro Monat. Was dann bleibt, wären weder Kunden noch Kreditgeschäft. Vielmehr ist es die Kunst, im Ertrag und nicht im Volumen zu wachsen. Also Margen im Kundengeschäft permanent nach oben zu fahren und nicht dem Marktdruck nachzugeben. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Geschäftsmodell zu modernisieren und anzupassen.

Beim Thema Modernisierung kommt die fortschreitende Digitalisierung in den Sinn. Die neue Technologie bietet vor allem Eins: große Chancen! Die neue Fintech-Branche der Jungen und Wilden wirft den Banken und Sparkassen vor, in einen Dornröschenschlaf zu verfallen und aktuelle Entwicklungen wortwörtlich zu verschlafen.

Fast alle Finanzgeschäfte können heute schon im Internet erledigt werden! Das Zauberwort heißt Multi-Channel. Hier entscheidet der Kunde auf welchem Weg er mit der Bank in Kontakt tritt, orts-, zeit- und kanalunabhängig. Smarte Online-Anwendungen und Apps werden zukünftig den Zahlungsverkehr tiefgreifend verändern. Im Bereich der Kreditvergabe haben sich, begünstigt durch das Kleinanlegerschutzgesetz, erfolgreich Crowdfunding-Plattformen etabliert, die ganz ohne Risiko „Person-to-Person“ Kredite vermitteln. Roboadvisors unterstützen den Kunden dabei, die für ihn ideale Anlageform zu finden. Die Umsetzung des Wunschportfolios erfolgt prompt über kostengünstige ETFs und das schon ab kleinen Beträgen. Blockchain-Anwendungen ermöglichen vertrauensbasierte Transaktionen ohne physischen Kontakt und ohne gegenseitige Kenntnis der Identitäten. Durch smart data analytics fällt es leicht, persönliche Informationen des Kunden lückenlos zu erfassen und zu nutzen.

All das können traditionelle Banken auch anbieten. Sie müssen es sogar, denn eine zügige Digitalisierung erhöht die Loyalität der jüngeren Generation. Eine Frage sollte immer im Zentrum stehen:

Was möchte der Kunde? Wie möchte er zukünftig seine Bankgeschäfte erledigen? Die Frage ist auch: Was können traditionelle Banken, was digitale nicht können? Die Antwort ist einfach. Die Verbindung von Online- und Offline-Welt. Der Kunde möchte „Alles“ – digital banking, Online-Recherche am Sonntagabend via Tablet vor dem Fernseher.... am Montag aber sollte am besten sein langjähriger Berater anrufen, mit dem er seine Auswahl bespricht. Dreh- und Angelpunkt könnte der persönliche Kontakt zum Kundenberater und die Vertrauensbasis bleiben!

Im Ressourcenmanagement ergeben sich im digitalen Zeitalter viele Chancen: Was bedeutet die Digitalisierung für das Filialnetz, die Öffnungszeiten und vor allem für das Arbeitsmodell von Kundenberatern (Homeoffice, Arbeitszeitsouveränität etc.)? Welche Eigenschaften muss der Vertriebsmitarbeiter der Zukunft haben? Kann durch Verschlinkung von Arbeitsprozessen freiwerdende Arbeitszeit dazu genutzt werden, die Qualität der Kundenberatung zu verbessern und die Ansprache von (neuen) Kunden auszubauen?

Leider ist Redaktionsschluss und die Beantwortung der Fragen ist, wie eingangs erwähnt, Geschäftspolitik.

Literaturverzeichnis

Global Aggregate Index: Marktwert aller Anleihen mit negativer Rendite fällt, Handelsblatt vom 11.10.2016 16:06 Uhr

Zinsen: Man schaue sich Japan an. Seit 20 Jahren kämpft das Land gegen die Wirtschaftsflaute – mit hoher Verschuldung und Nullzins-Politik. Ein Vorbild für Europa? Ein Gastbeitrag von Hans-Werner Sinn, 28. April 2016 DIE ZEIT Nr. 17/2016

Rede von Dr. Andreas Dombret: Bankenvielfalt und Regulierung – Brauchen wir mehr Proportionalität in der Bankenregulierung? anlässlich der bankwirtschaftlichen Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Berlin, Juni 2016

Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 09. März 2016: Bankenunion: Wiederherstellung der Finanzstabilität im Euroraum