

Holger Biernat

Die neue Banksteuerung

Wege zu zukunftsfähigen Strategien
und Geschäftsmodellen



Springer Gabler

Die neue Banksteuerung

Holger Biernat

Die neue Banksteuerung

Wege zu zukunftsfähigen Strategien
und Geschäftsmodellen



Springer Gabler

Holger Biernat
Bad Homburg v.d.H., Deutschland

ISBN 978-3-658-27011-7 ISBN 978-3-658-27012-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27012-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Warum dieses Buch relevant ist	1
2	Begriffliche Festlegungen	3
3	Grundlegende Einordnung des Themas	5
3.1	Aktuelle Problemfelder in der Bankenlandschaft	16
3.2	Vorgehen bei einer modernen Banksteuerung	28
4	Umfeld moderner Banksteuerung	41
4.1	Externe Faktoren	41
4.1.1	Aktueller Stand IT und neue Produkte	51
4.1.2	Neueste Entwicklungen im Bankensektor	57
4.1.3	Andere Entwicklungen und Risiken	65
4.1.4	Andere Risiken aus der Gegenwart	69
4.2	Darstellung von und Umgang mit externen Einflüssen	79
4.2.1	Risk-Map	79
4.2.2	Frühwarnindikatoren	86
4.3	Bankinterne Risiken und zugehörige Frühwarnindikatoren	88
4.4	Zusammenfassung des Kapitels	97
5	Start und Ziel: das Erstellen der Strategiepapiere	99
5.1	Von Zielen und Visionen	103
5.1.1	Ein neues Ziel finden	103
5.1.2	Ausgangsposition: bisherige Ziele	109
5.2	Einflussgrößen für die Strategiefindung	112
5.2.1	Die Sache mit den Erträgen	113
5.2.2	Die Sache mit den Kosten	116

5.2.3	Die Sache mit dem Erfolg	120
5.2.4	Die Sache mit der Ethik	122
5.3	Umsetzung neuer Möglichkeiten	123
5.3.1	Benchmarking.....	124
5.3.2	Startpunkt: Selbstanalyse	126
5.4	Entwicklung des Strategiezyklus	137
5.4.1	Die Analyse als Inventur, die Frage des „Wie sind wir?“	138
5.4.2	Prämissen	179
5.4.3	Kommunikation der Strategie.....	200
5.5	Kontrollierbarkeit	201
5.5.1	Daten	202
5.5.2	Reporting	205
5.5.3	Vorgehen bei notwendigen Anpassungen innerhalb des Jahres	209
5.6	Zusammenfassung des Kapitels	210
6	Umsetzung: Ableitung eines Aktionsplans	211
6.1	Ziele eines Aktionsplans	212
6.2	Vorgehen bei der Projektplanung	213
6.3	Nutzung von Software-Überwachung.....	214
7	Zusammenfassung der Erkenntnisse und Ausblick	217
	Stichwortverzeichnis	221



Warum dieses Buch relevant ist

1

„Ideo peccamus quia de partibus vitae omnes deliberamus de tota nemo deliberat.“

SENECA

„Wir machen deshalb Fehler, weil wir alle nur über Teilbereiche des Lebens nachdenken, über das Ganze des Lebens jedoch niemand nachdenkt.“

Der Begriff der Banksteuerung oder der Gesamtbanksteuerung lehnt sich stark an den Begriff der Unternehmensführung an. Auch Banken oder Finanzdienstleister, die einer Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unterliegen, sind Unternehmen. Als solche haben sie eine Strategie, die sie unter Berücksichtigung der für sie geltenden Regelungen und Vorschriften umsetzen möchten. Die regulatorischen Anforderungen an Banken und Finanzdienstleister weichen allerdings stark von Vorgaben anderer Branchen ab, insbesondere wurden die quantitativen wie auch die qualitativen Anforderungen nach der Bankenkrise der Nullerjahre weiter erhöht. Alleine schon diese Vorgaben machen die Banksteuerung zu einem immer wieder neuen und spannenden Aufgabengebiet, bei dem sich die Rahmenbedingungen und die Zielrichtungen laufend ändern. Dabei muss eine Bank als Unternehmen versuchen, für ihre Zielrichtung und ihre Möglichkeiten die optimale Strategie zu finden und diese auch entsprechend umzusetzen. Je

nach Definition ist die Banksteuerung eher angelehnt an das Prinzip der Unternehmenssteuerung, was Banken und Institute damit mit anderen Unternehmen gleichsetzt, die Gesamtbanksteuerung hingegen die Betrachtung und Optimierung der spezifischen Geschäfte des Finanzbereichs in einem Unternehmen. Die neue Banksteuerung hingegen ist ein holistischer Ansatz zur Optimierung der Erfüllung der Anforderungen an eine Bank oder einen Finanzdienstleister unter Berücksichtigung der weiteren Entwicklung in deren Umwelt.

Mit diesem Buch möchte ich die Gründe aufzeigen, wieso es für Banken in der heutigen technisierten, arbeitsteiligen Welt schwierig ist, Strategien zu finden und umzusetzen. Ich werde aber auch eine mögliche Vorgehensweise vorstellen, die auf neue technische Möglichkeiten im Markt abstellt. Zwar kann es keine standardisierte Lösung für alle Branchenteilnehmer geben, jedoch können an vielen Stellen die gleichen Unzulänglichkeiten auftreten. Die heutige Unternehmenssteuerung braucht ein tiefes Verständnis für die Produkte, die Prozesse und die Risiken, darf allerdings den menschlichen Faktor nie außer Acht lassen. Ziel dieses Buches ist es, für mehr Verständnis zu sorgen, einen holistischen Ansatz vorzustellen und aufzuzeigen, wo Schwachstellen in der aktuellen Vorgehensweise sind oder waren.

Die Bankenkrise nach 2007 hat viele feste Säulen in der Methodik, der Regulatorik und im Selbstverständnis der Banken für immer verändert. Banksteuerung ist heute sehr viel stärker durch Vorgaben und Limitierungen eingeschränkt. Sie ist zudem internationaler geworden, weil weltweit in den relevanten Märkten viele neue Regelungen gelten. Alle Anforderungen wollen berücksichtigt werden, und diese ändern sich immer weiter. Das heißt, dass auch in diesem Buch manche Aspekte nicht mehr aktuell sein werden. Der grundlegende Kreislauf aber, die Möglichkeiten darin und die Mitspieler am Markt werden sich in den nächsten Jahren weniger verändern, als man annehmen könnte, wenn man die Presse verfolgt. Mehrjahrespläne von Banken sollten das berücksichtigen, indem sie das bereits Denkbare aufgreifen, seine direkte oder indirekte Relevanz für das eigene Tun bewerten, um es dann mit zu berücksichtigen oder zu verwerfen.



Begriffliche Festlegungen

2

Institut

Dieses Buch bezieht sich auf solche Unternehmen, die der Bankenaufsicht unterliegen und für die daher die deutschen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) Anwendung finden. Das sind nicht nur Banken, auch solche mit einem speziellen Fokus, sondern auch andere Finanzdienstleister. Die Aufsicht spricht gerne von Instituten. Die Begriffe Finanzdienstleister und Bank sollen daher alle synonym verwendet werden.

Rechtsform

Die Rechtsformen von Instituten sind sehr unterschiedlich; so kennt die deutsche Bankenlandschaft Aktiengesellschaften, Genossenschaftsbanken aber auch andere Rechtsformen wie die Kommanditgesellschaft und europäische Rechtsformen. Allen gemein ist die Trennung zwischen einer Geschäftsleitung (Vorstand) und einem Überwachungsorgan (Aufsichtsrat bzw. Aufsichtsorgan), das durch die Kapitalgeber und die Mitarbeiter besetzt ist. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden von Vorstand und Aufsichtsrat gesprochen, den gültigen Rechtsbegriffen insbesondere der größeren Teilnehmer der deutschen Bankenlandschaft, auch wenn gleiche oder ähnliche Aufgaben in anderen Rechtsformen von anders lautenden Funktionsträgern zu erbringen sind.

Bankenaufsicht, Normengeber

Neben der deutschen Bankenaufsicht gibt es weitere europäische und supranationale Normengeber wie die Europäische Bankenaufsicht (EBA), die als Teil der Europäischen Union für die Finanzmarktaufsicht zuständig ist, oder die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), einen Zusammenschluss der Zentralbanken. Auf die genaue Unterscheidung und den Ursprung der jeweils anzuwendenden Normen wird nur insoweit eingegangen, wie das für die Zielsetzung des Buches notwendig ist.

Ebenso gibt es weitere Normen, die für alle Unternehmen verbindlich sind. Dazu zählen beispielsweise Arbeitsschutzgesetze, Mitbestimmungsgesetze oder auch Steuergesetze. Auch auf diese wird hier nur dann vertieft eingegangen, wenn das zum besseren Verständnis notwendig erscheint.

Steuerung

Banksteuerung oder auch Gesamtbanksteuerung ist Aufgabe der Unternehmensführung. Sie muss die Brücke schlagen zwischen den Anforderungen der Investoren, den Vorgaben der Regulatoren und den Anforderungen der Mitarbeiter und Kunden. Bankengeschäft ist kein feststehender Begriff mehr, sondern es ist das Angebot von Produkten gemeint, die auch von anderen Unternehmungen angeboten werden können. Banksteuerung ist nicht mehr nur das Steuern interner Prozesse unter dem Aspekt der ökonomischen Optimierung, sondern es ist Steuern in Zeiten eines irrationalen Umfeldes, bei dem viele logische Modelle nicht mehr uneingeschränkt funktionieren. Tatsächlich muss Banksteuerung alle Mechanismen im Betrieb und um sich herum betrachten. Dabei muss sie nicht auf das Geschäft fokussieren, das sie abschließen möchte oder abgeschlossen hat, sondern bereits eine Stufe vorher ansetzen, nämlich bei der Frage, wie und wieso sie das Geschäft überhaupt machen sollte.



Grundlegende Einordnung des Themas

3

Zusammenfassung

Banksteuerung folgt einem Regelkreis. Dabei sind verschiedene Besonderheiten von Banken im Vergleich zu anderen Unternehmen zu beachten. Die aktuelle Literatur am Markt bietet verschiedene Lösungen für Teilbereiche der Banksteuerung, viele der gegenwärtigen Bücher greifen die neuen Themen rund um Banking 4.0 noch gar nicht in Gänze auf. So lässt sich die aktuell verfügbare Literatur in verschiedene Gruppen für Teilgebiete zusammenfassen. Andere Literatur, die bei der Deutschen Bibliothek verfügbar ist, stammt aus den Vorjahren, kann also aktuelle Themen noch nicht aufgreifen, die erst danach wirksam geworden sind. Das Kapitel zeigt die aktuellen Problemfelder, denen sich Banken ausgesetzt sehen, als Folge der Krise 2007/2008 und der gegenwärtigen Marktentwicklung im Euro, im Welthandel oder aber der neuen Technik. Danach werden vergangene und aktuelle Skandale vorgestellt aber beispielhaft auch, was die mögliche Ursache bzw. Unzulänglichkeit im Bereich Banksteuerung gewesen sein kann.

Banksteuerung kann nie per se richtig oder falsch sein. Sie ist ein Prozess in einem Regelkreis. Somit kann es auch vorkommen, dass die Banksteuerung ihr Ziel nicht erreicht, also Unzulänglichkeiten hat oder in einem negativen Umfeld agiert, das eine Zielerreichung in der betrachteten Periode nicht oder nicht vollständig möglich macht.

Besonderheiten von Banken gegenüber anderen Unternehmen

Banken und Finanzdienstleister unterliegen einer strengen Überwachung durch die lokalen und supranationalen Regulatoren. Diese haben verschiedene Möglichkeiten, in die Steuerung eines Unternehmens einzugreifen, etwa indem sie Vorschriften für die Zulassung eines Instituts sowie die Aufgaben des Vorstandes und des Überwachungsgremiums (wie den Aufsichtsrat) erlassen. Sie überwachen die fachliche und persönliche Eignung, vergeben verschiedene, zwingend zu erfüllende Aufgaben (Revision, Compliance, Risikocontrolling) und limitieren das Geschäft durch verschiedene Ansätze wie z. B. zur Steuerung von Risiken und Liquidität, worüber sie sich regelmäßig berichten lassen.

Weitere Besonderheit

Banken können ihre Dienstleistung Interessierten gegenüber nur eingeschränkt verweigern. So besteht die Pflicht zu einer Kontoeröffnung. Eingehende Gelder können nicht abgewiesen werden, wenn sie für Kunden eingehen, dies aber z. B. der Liquiditätssteuerung der Bank widerspricht. Kündigungen von nicht mehr attraktiven Geschäften können die Banken nur im Rahmen der abgeschlossenen Verträge, ansonsten nur in Ausnahmefällen, vornehmen.

Eigenkapitaldecke

Die relative Eigenkapitaldecke der Banken ist geringer als bei Industrieunternehmen. Das ist ein wichtiger Grund für die Bankenaufsicht, hierauf entsprechendes Augenmerk zu richten. Die Risiken der Bank sollen nicht nur beherrschbar bleiben, sondern auch im Krisenfall durch entsprechende eigene Mittel des Instituts gedeckt sein.

Keine Patente

Bankprodukte haben keinen Patentschutz. Das heißt, ein neues Produkt, das eine Bank an den Markt bringt, kann durch die Konkurrenz kopiert werden. Da die technischen Voraussetzungen der Banken oft unterschiedlich sind, wird die interne Umsetzung letztendlich aber mit allen notwendigen Workarounds von der Lösung des Pioniers abweichen, auch wenn das angebotene Produkt aus Käufer- oder Kundensicht das gleiche ist.

Aufgaben von Banken in einer Volkswirtschaft

Banken besitzen in einer Volkswirtschaft verschiedene grundlegende Aufgaben:

- **Fristentransformation:** Diese Transformation ermöglicht es Kreditnehmern wie auch Geldanlegern, die von ihnen gewünschte Laufzeit für Geschäfte zu bekommen. Abweichungen in den Laufzeiten und die sich daraus ergebenden Risiken für die Zukunft übernimmt die Bank.

- **Risikotransformation:** Geldanleger haben bei einer Bank als Risiko den Ausfall der Bank, aber nicht den Ausfall eines oder mehrerer konkreter Kreditnehmer. Würden die Anleger eine Anleihe kaufen, hätten sie andere Chancen und Risiken. Hier stellt sich die Bank als Schutz zwischen den Anleger und den Kreditnehmer. Sie würde den Ausfall eines Kreditnehmers durch eigene Mittel abfangen, um das Geld der Anleger zu schützen.
- **Losgrößentransformation:** Anleger wie Kreditnehmer versuchen, unterschiedliche Betragshöhen aufzunehmen bzw. anzulegen. Die Bank ermöglicht beide Arten von Geschäften, indem sie Einlagen bündelt, um einen Kredit darzustellen, oder verteilt umgekehrt angelegtes Geld der Kunden auf verschiedene Kreditnehmer und diversifiziert damit das Risiko bei Ausfällen.
- **Informationsaufgabe:** Banken reichen Informationen wie Markteinschätzungen und Zinsentwicklungen weiter und geben damit der Wirtschaft wichtige Impulse. Die Teilnehmer können sich ein eigenes Bild machen über die nähere oder weitere Entwicklung, sei es der Zinsen oder der Preise am Finanzmarkt.

Notwendigkeit von Banken

Mit dem Auftreten neuer Finanzdienstleister, die am Finanzmarkt agieren, werden klassische Aufgaben einer Vollbank angegriffen, indem neue, preiswertere oder innovativere Lösungen der Kundenbetreuung an den Markt kommen. Das klassische Modell der Bank mit Schalter und persönlicher, individueller Beratung gehört immer mehr der Vergangenheit an. Die Technisierung – zunächst durch Geldautomaten, später mit dem Online-Banking – hat die Kunden weiter von den Filialen und Zweigstellen der Banken entfernt. Bankgeschäfte aller Art lassen sich heute ohne physischen Kontakt erledigen. Seitens der Banken führt das zu einer Schließungswelle von Zweigstellen, aber auch zu ernsthaften finanziellen Problemen. In der Presse geht die Diskussion sogar noch einen Schritt weiter, wenn die Existenzberechtigung von Banken zumindest in ihrer derzeitigen Form infrage gestellt wird. Das Bankenmodell ist portioniert worden und die tatsächliche Tätigkeit ist hinter einer anonymen App verschwunden, deren Aufgaben automatisch oder durch entsprechende Auslagerung in einem Billiglohnland erledigt werden.

Strategisches Management

Der Bankenmarkt wies vor der Krise 2007 eine große Vielfalt an Banken mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Geschäftskonzepten auf. Die Bankenkrise, die mit einem Schub von weltweit ähnlichen, wenn nicht gleichen Vorschriften einherging, hat dazu geführt, dass sich Banken strategisch neu ausrichten mussten. Nicht der Shareholder-Value hatte nun Priorität, sondern die Umsetzung

der neuen, oft einschneidenden Vorschriften der Regulatoren. Dieser Wertewandel hat zu neuen Idealen beim Bankmanagement geführt, das daher ein neues Vorgehen brauchte. Die Strategie, allen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich geändert. Die regulatorischen Einschränkungen einzuhalten, machte keine kleinen Anpassungen notwendig, sondern vielfach eine Abkehr von bisherigen Prozessen und Möglichkeiten notwendig.

Dieses Buch soll daher die neuen Möglichkeiten und Herangehensweisen aufzeigen, indem es einen Bogen rings um die Banksteuerung spannt. Es will darlegen, welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, um pragmatisch mit den Problemen der Gegenwart umzugehen.

Schule

Wirtschaft ist kein zentrales Thema in den Schulen, obwohl es sich um ein wichtiges Thema handelt. Deswegen fehlt weiten Teilen der Öffentlichkeit das Verständnis für volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Entwicklungen und Gegebenheiten. Und deshalb ist auch die private Vorsorge und Geldpolitik ein Problem. In der Berufsausbildung der Bank- und Sparkassenkaufleute bis in die 2000er-Jahre hinein war Bankbetriebslehre ein Thema, das die Produkte zeigte, aber nicht die Strategie, die die Banken fahren mussten. Ein Studium dagegen, allen voran das BWL-Studium, bot und bietet die Theorie, stellt aber nicht auf die spezifischen Banksteuerungsaspekte und auf die allgemeinen Aufgaben bei der Unternehmensführung ab.

Bindung

Eine Beschäftigung zu haben und damit am Arbeitsleben teilzunehmen, war bisher für Arbeitnehmer eher langfristig angelegt. Viele Mitarbeiter waren jahrzehntelang in ihrem Betrieb beschäftigt. In der Jetztzeit ist das immer weniger möglich, da sich Unternehmen wandeln und Arbeitsplätze nicht mehr eine lebenslange, sichere Aussicht geben, sondern vielmehr nur noch befristet angeboten werden. Die Bindung zum Unternehmen kann damit kaum so eng werden wie in der Vergangenheit. Durch den Wechsel der Mitarbeiter werden Ideen zur Zukunft voraussichtlich nicht mehr mit den Menschen umgesetzt, die sie entwerfen, weil deren Vertrag zwischenzeitlich endet. Diese Menschen werden eher den Wunsch nach einem Erfolg während ihrer Anwesenheit haben als den altruistischen Wunsch, dass das es dem Unternehmen nach ihrem Weggang gut geht. Ihre Aufgabe und ihr Erfolg werden gemessen am Erfolg während ihrer Anwesenheit, weitergehende Erfolge werden in Zukunft nicht vergütet. Dahingegen können Risiken, die nach dem Weggang zu Verlusten führen, in gewissen Fällen zu einer Kürzung von Bonuszahlungen führen, deren Auszahlung in die Zukunft geschoben wurde. Gefördert wird damit ein

Vorgehen, bei dem Gewinne kurzfristig anfallen, aber in der Zukunft wenig Risiken entstehen. Besser wäre eine Strategie, bei der nicht nur der kurzfristige Erfolg gefördert wird, sondern auch der langfristige Erfolg Früchte trägt. Vereinzelt werden hier Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung durch die Ausgabe von Aktien angewendet, was eine Möglichkeit ist, die allerdings nicht alle Institute wegen der unterschiedlichen Rechtsformen wählen können.

Anspruchsdenken

Die Verschuldung und sogar Überschuldung selbst junger Menschen ist schon durch z. B. Handyverträge oder andere Verträge auf Raten weit verbreitet. Der gesellschaftliche Druck zum Konsum ist groß, viele Artikel des täglichen Bedarfs sind teuer, Mieten oder gar Kaufobjekte zunehmend unerschwinglich und oft nur auf Kredit zu finanzieren. Das eigene Anspruchsdenken trifft auf die finanziellen Möglichkeiten bzw. Begrenzungen in den Jobs. Die Überschuldung der privaten Haushalte wird immer mehr zu einem Thema bei der Kreditvergabe.

Altersarmut

Das bisherige System der Rentenfinanzierung wird in Zukunft nicht mehr funktionieren. Zu vielen alten Menschen werden zu wenige junge Menschen gegenüberstehen, die in die Rentenkassen einzahlen können. Mit der Agenda 2010 aus der Ära von Bundeskanzler Gerhard Schröder wurden die ersten Schritte zu einer Minderung der Rentenlast gestellt, doch zugleich die Rentenlücke vergrößert. So muss jeder Einzelne sparen, um im Alter genügend Reserven für den bisherigen Lebensstandard zu haben. Klassische Instrumente wie Versicherungen oder die Anlage bei Banken bzw. in Anleihen sind durch das niedrige Zinsniveau entweder gefährdet oder wenig attraktiv. Versicherungen erwirtschaften keine Überschüsse mehr und haben vielfach Schwierigkeiten, bisherige Zusagen noch einzuhalten. Anleihen gelten als riskant, weil mit einem Anspringen der Inflation und damit einem Wertverlust bei finanziellen Anlagen gerechnet wird. Die Erhöhungen der Preise am Immobilienmarkt machen Käufe für breite Bevölkerungsschichten nicht mehr nur unattraktiv, sondern unerschwinglich.

Ethik

Bei allen Wünschen und allem Streben der Menschen ist es nicht nur wichtig, im Rahmen der Gesetze zu arbeiten, sondern auch ethischen Grundsätzen treu zu bleiben. Diese sind weniger ein Inhalt von tatsächlichen Gesetzen, sondern oft Gegenstand von Vorgaben des jeweiligen Unternehmens. Leider sind derartige Richtlinien oft nur Papiertiger, sonst gäbe es nicht so viele Skandale, insbesondere auch in der Bankenwelt. Das Fehlverhalten Einzelner wirkt nicht nur auf die ganze Bank

oder den betreffenden Konzern, sondern oft auf die ganze Branche. So wird in der Presse häufig eine „Raffmentalität“ gesehen, die dem Image der Banken schadet, auch wenn dieser Vorwurf bei weitem nicht auf alle Mitarbeiter einer Bank zutrifft.

Ausblick Arbeitswelt

Worum es den Mitarbeitern in einem Unternehmen geht, unterliegt einem laufenden Wandel. Der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit ist oft einem Job-Hopping gewichen, um den eigenen Marktwert am besten realisieren zu können. Das Miteinander im Betrieb ist teilweise vom Wunsch nach Homeoffice und mobilem Arbeiten abgelöst worden, um eine Work-Life-Balance zu ermöglichen. Geld spielt inzwischen häufig nicht mehr die erste Rolle bei der Auswahl des Jobs, sondern andere Formen der Selbstverwirklichung stehen im Vordergrund. Banken bieten heute nicht mehr dasselbe Prestige wie früher und haben keine Sogwirkung mehr am Markt, mit der sie talentierte Kräfte für sich gewinnen können. Neben allen anderen Schwierigkeiten der Branche wird auch das Thema Nachwuchsgewinnung dazu führen, dass sich Banken wandeln müssen und Banksteuerung damit wieder eine neue Facette bekommt.

Literaturanalyse zum Thema Banksteuerung und Gesamtbanksteuerung

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet unter den Suchbegriffen ‚Gesamtbanksteuerung‘ und ‚Banksteuerung‘ eine ganze Reihe von entsprechenden Schriften und Büchern. Da die Rolle der Banken in einer Volkswirtschaft sie von anderen Unternehmen unterscheidet, können Bücher über Unternehmenssteuerung unberücksichtigt bleiben, da sie an dieser Stelle in der Regel zu allgemein sind und auf Besonderheiten der Steuerung einer Bank nicht eingehen.

Betrachtet man in einem ersten Schritt die Erscheinungsdaten der Literatur, so zeigt sich ein gewisser Themen-Hype zwischen 2007 und 2008 in der Zeit der Bankenkrise und ein erneuter Trend im Jahr 2014, dem Jahr, in dem die Vorschriften zu Basel III in Kraft gesetzt wurden. Die Daten wurden um Doppelnennungen bereinigt, sie werden unter dem jüngsten Erscheinungsdatum gerechnet:

1998: 1, 1999: 2, 2000: 0, 2001: 4, 2002: 0, 2003: 2, 2004: 2, 2005: 3, 2006: 2, 2007: 8, 2008: 9, 2009: 6, 2010: 6, 2011: 4, 2012: 4, 2013: 1, 2014: 6, 2016: 2, 2017: 0, 2018: 1

Betrachtet man die Titel genauer, wird deutlich, dass sich viele davon nur mit Teilbereichen einer Unternehmenssteuerung beschäftigen. Andere sind für eine zeitgemäße Betrachtung zu alt, da sie noch auf klassische Modelle der Aufsicht abstellen oder neue Entwicklungen am Markt und bei der Technik noch nicht einbezogen haben. So ist eine alleinige Unterscheidung nach Literatur vor der Krise und nach der Krise unter Umständen auch nicht zielführend.

Die vorliegende Literatur lässt sich nach folgenden Bereichen klassifizieren, denen sie wie folgt zugeordnet wird:

- Risiken
- Geschäftssteuerung
- Regulatorische Vorgaben
- (Technische) Infrastruktur
- Andere verzeichnete Materialien

Der Bereich der Risiken

Die Aufsicht hat hier wichtige Akzente gesetzt, indem sie neue Regularien geschaffen hat. Banksteuerung muss diese Aspekte zusammen mit den Renditemöglichkeiten sehen, aber auch mit Aspekten der IT und der prozessualen Steuerung.

Risiko

- Der Einsatz risikoadjustierter Kennzahlen in der Gesamtbanksteuerung
- Handbuch Gesamtbanksteuerung: Integration von Markt-, Kredit- und operativen Risiken/[Roland-Eller-Consulting]
- Risikoadjustierte Gesamtbanksteuerung
- Risikomanagement
- Risikomanagement im Rahmen der Gesamtbanksteuerung eines Kreditinstituts

Bewertung

- Implizite Optionen in der Banksteuerung

Kreditrisiko

- Integrierte Kreditprüfung: Die Integration der computergestützten Kreditprüfung in die Gesamtbanksteuerung
- Non-Performing Loans (NPL)
- Management von Kreditausfallrisiken
- Portfolio-Verkäufe von Non-Performing Loans (NPL) als strategische Option in der Banksteuerung – Ziele, Methoden, Problemfelder
- Point in time vs. through the cycle: Berücksichtigung zyklischer Effekte in der Kreditrisikosteuerung
- Kreditrisikomodellierung: ein multifunktionaler Ansatz zur Integration in eine wertorientierte Gesamtbanksteuerung
- Kreditrisiken der Banken: neue Portfoliomodelle zur konservativen Bemessung des Eigenkapitalbedarfs

- Gesamtrisikosteuerung – der Beitrag von Kreditderivaten zur Risikooptimierung von Banken: Anwendungsfelder, Risiken, aufsichtsrechtliche Restriktionen, Gesamtbanksteuerung

Marktrisiko

- Herausforderungen im internationalen Bankgeschäft und Entwicklungslinien der Gesamtbanksteuerung unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen an den Finanzmärkten

Operationelle Risiken (OpRisk)

- Quantifizierung Operationeller Risiken: Darstellung wesentlicher Bausteine Ermittlung risikosensitiver Kennzahlen Integration in die Gesamtbanksteuerung
- Operationelle Risiken im Kontext der Gesamtbanksteuerung

Kapitalallokation

- Effiziente Kapitalallokation in der Banksteuerung
- Allokation von Risikokapital in Banken: Value-at-Risk, asymmetrische Information und rationales Herdenverhalten
- Ökonomischer Risikokapitalbedarf als Basis für Risikotragfähigkeitsrechnung und Gesamtbanksteuerung

Der Bereich der Geschäftssteuerung

Die Bank hat verschiedene Einheiten, die sich mit der Steuerung der Einzelgeschäfte, aber auch der Portfoliosteuerung beschäftigen. So gibt es Einheiten am Markt, die das Kredit- oder das Einlagengeschäft betreiben. Quasi dazwischen ist es Aufgabe des Treasury, das Risiko aus beiden Bereichen zu übernehmen und offene Positionen am Markt zu schließen, wenn sie nicht der Ertragssteigerung dienen. Das ist ein wichtiger Aspekt der Steuerung, da hier unter anderem das Risiko der Bank verändert werden kann. Alle diese Vorgehensweisen sind wertorientiert. Das heißt, sie sollen die Geschäfte bewerten und damit vergleichbar machen. Denn so lassen sich neben den Brutto-Erträgen auch das Risiko und die Kosten berücksichtigen, um den Wert adjustiert zu betrachten.

Bilanzstrukturmanagement, Asset Liability Management (ALM)

- Asset Liability Management/Gesamtbanksteuerung: Handbuch & Nachschlagewerk/Handbook & Practitioner's Manual
- Treasury Management in mittelständischen Kreditinstituten

Rendite

- Ertragsstabilität durch intelligente Gesamtbanksteuerung
- Gesamtbanksteuerung: Risiken ertragsorientiert steuern
- Das Portfolio-Management als Methode der ertragsorientierten Banksteuerung: Unter besonderer Beachtung des bankbetrieblichen Mindestgewinns

Wertorientiert

- Wertorientiertes Management und Performancesteuerung
- Wertorientierte Gesamtbanksteuerung: Integration der Geschäftsfelder
- Integrierte Leistungsallokation als zentrales Element einer wertorientierten Banksteuerung: Ursachen, Konzeption, Einführung und Anwendungsbereiche eines umfassenden Verrechnungssystems im modernen Bankcontrolling unter Berücksichtigung neoinstitutioneller Prämissen
- Performanceorientierte Gesamtbanksteuerung: risikoadjustierte und nicht-risikoadjustierte Ansätze zur Leistungsbeurteilung in Banken
- Empirischer Vergleich verschiedener Kalkulationsmethoden variabel verzinsten Produkte und ihre Auswirkung auf die Banksteuerung
- Variable Geschäfte in der Banksteuerung: eine kritische Betrachtung der Bewertung mit gleitenden Durchschnitten

Regulatorische Vorgaben

Der Regulator hat immer wieder eine Reihe von Vorgaben gemacht, die sukzessive von den Banken umgesetzt werden mussten. Die tatsächliche Umsetzung und korrekte, vorgabenorientierte Ausführung wird dann durch die internen Prüfer des Instituts (Internal Audit) und später durch die Jahresabschlussprüfer usw. gecheckt.

- Aktuelle Entwicklungen im Bankcontrolling: Rating, Gesamtbanksteuerung und Basel II
- Ausgewählte Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung deutscher Kreditinstitute im Zuge der Einführung von Basel III – unter besonderer Betrachtung der Ansprechbarkeit stiller Einlagen und stiller Reserven als Eigenmittel (2016)
- Auswirkungen der neuen Basel-III-Kennzahlen auf die Banksteuerung
- Bankstrategie, Banksteuerung und Risikomanagement: Herausforderungen aus Basel III und CRD IV
- Basel III: Vom regulatorischen Rahmen zu einer risikoadäquaten Gesamtbanksteuerung

- Basel III, neue MaRisk, neue EBA Guidelines: Auswirkungen auf die Gesamtbanksteuerung und die bankbetrieblichen Entscheidungsträger
- Gesamtbanksteuerung: Im Spannungsfeld zwischen regulatorischer und ökonomischer Risikoermittlung
- Gesamtbanksteuerung und Bankcontrolling: Portfoliomanagement, Verbriefungen und MaRisk
- Gesetze über das Kreditwesen: Texte mit Begründung, Durchführungsvorschriften und Anmerkungen
- Konzepte und Probleme einer MaRisk-konformen Gesamtbanksteuerung
- MaRisk neu: Handlungsbedarf in der Banksteuerung

Audit

- Prüfung der Gesamtbanksteuerung: ein Handbuch für Praktiker
- Zukunft der internen Revision: methodische Ansätze, strategische und operative Bewältigung
- Gesamtbanksteuerung und qualitatives Aufsichtsrecht

Status Quo

- Gesamtbanksteuerung in der Praxis im Kontext verschärfter regulatorischer Neuregelungen: [Darstellung anhand von Best-Practice-Beispielen!]
- Gesamtbanksteuerung – theoretische und empirische Analyse des Status Quo in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Aktuelle Entwicklungen und Fragestellungen in der Banksteuerung
- Moderne Banksteuerung: aktueller Stand und Zukunft der Banksteuerung bei den 640 größten Kreditinstituten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Beiträge zum Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen: Stand und Perspektiven

Der Bereich der (technischen) Infrastruktur

Zu einer Banksteuerung gehört eine passende Organisation und auch eine entsprechende Technik. Auch hierzu wurden in der Literatur bereits Überlegungen angestellt. Leider sind die Bücher zu alt, um bereits die neuesten Entwicklungen zu beinhalten.

IT

- Gesamtbanksteuerung in der Finanzmarktkrise: neue Herausforderungen an logistische Informationssysteme am Beispiel analytischer Rechenkerne

Orga

- Strategische Banksteuerung durch die Balanced Scorecard

Andere verzeichnete Materialien

Wertvolle, zeitnahe Unterstützung bieten auch Periodika, die sich mit Einzelthemen befassen, die aber auch die Diskussion am Markt begleiten, oft bereits schon, wenn regulatorische Vorgaben noch nicht final sind.

Periodika

- Bank-Controlling (anderer Titel Wertorientierte Banksteuerung)
- Banken-Times spezial; Banksteuerung, Treasury management

Die bisher vorgestellten Materialien konzentrieren sich auf Teilbereiche einer Banksteuerung. Sie beschreiben den Umgang mit Risiken, die Steuerung der Geschäfte, die regulatorischen Vorgaben, sofern sie die Finanzinstitute betreffen, oder die IT-Infrastruktur. Alle diese Themen sind Teilthemen einer Banksteuerung. Es gilt allerdings, sie gemeinsam zu betrachten, denn sie sind Teil eines Ganzen. Literatur über Banksteuerung sollte daher nicht nur Teilbereiche beschreiben, sondern sie sollte sehr viel breiter angelegt sein. Andere verzeichnete Materialien, die in der Nationalbibliothek verfügbar sind, beziehen sich in Einzel-Artikeln auf Einzel-Themen, womit sie ebenso keinen Gesamtüberblick geben.

Damit bleiben in der Nationalbibliothek nur noch einige Bücher übrig, die sich thematisch intensiver, aber auch breiter angelegt mit der Banksteuerung beschäftigen. Betrachtet man allerdings das jeweilige Erscheinungsdatum, so zeigt sich, dass sie aus der Zeit vor der Krise oder unmittelbar danach stammen. Sie können also die aktuellen regulatorischen Kennzahlen noch nicht berücksichtigen, wie auch die Neuerung der letzten MaRisk-Novelle aus dem Jahr 2017. Da diese Anpassungen grundlegende Themen behandeln oder deutliche Änderungen in den Prozessen oder den modellhaften Annahmen betreffen, sind sie für eine theoretische Herangehensweise an vielen Stellen geeignet, allerdings nicht als konkreter Leitfaden für die Umsetzung der Vorgaben.

- Strategische Gesamtbanksteuerung; Teil: Bd. 1+2
- Praxis der Gesamtbanksteuerung: Methoden – Lösungen – Anforderungen der Aufsicht
- Bewertung von Banken: Besonderheiten der Bankenbewertung und Ansätze für eine kapitalwertbasierte Gesamtbanksteuerung
- Strategische Gesamtbanksteuerung
- Ausgesuchte Methoden der Gesamtbanksteuerung
- Gesamtbanksteuerung in Genossenschaftsbanken: Konzepte, Umsetzungserfahrungen und Anwendungsfelder
- Gesamtbanksteuerung

- Banksteuerung und Risikomanagement
- Neue Ansätze der Banksteuerung: Tagungsband zum Symposium „Neue Ansätze der Banksteuerung“ am 27.09.2007 in Dresden

Es wird also deutlich, dass es für Teilaspekte und Einzelthemen bereits Literatur am Büchermarkt gibt, aber keine Literatur, die einen aktuellen und ganzheitlichen Zugang schafft.

3.1 Aktuelle Problemfelder in der Bankenlandschaft

Volkswirtschaften unterliegen gewissen Zyklen: Hochzinsphasen folgen auf Niedrigzinsphasen, Krisen folgen Hypes, Zeiten von Unsicherheit folgen Zeiten der relativen Sicherheit. Die Amplitude derartiger Wellenbewegungen und die Länge dieser Zyklen sind unterschiedlich. Weltweite Entwicklungen gleichen sich an, befeuern sich oder relativieren sich.

Deutschland, die D-Mark und die deutschen Banken waren in der Vergangenheit ein Synonym für Stärke, Sicherheit und Vertrauen. Mit der Schaffung des Euro als sichtbares Zeichen der Zusammengehörigkeit und um ein Gegengewicht gegen den US-Dollar als andere große Reservewährung in der Welt zu schaffen, wurde eine Reihe von Folgen für die angeschlossenen Volkswirtschaften abgemildert, andere traten erst deswegen auf.

So besteht mit der einheitlichen Währung kein Währungskursrisiko mehr bei Geschäften zwischen den teilnehmenden Ländern. Spekulationen kann leichter entgegengewirkt werden, da der Kurs des Euro durch seine Wirtschaftsmacht, die er repräsentiert, deutlich schwerer zu beeinflussen ist, als das bei Währungen kleinerer Wirtschaftsnationen möglich ist. Ein Problem ist allerdings, dass nicht alle Länder die gleiche wirtschaftliche Stärke besitzen. Um ihre Position zu stärken, können die Staaten ihre Währung nicht mehr selber steuern, was zu Ungleichgewichten führt. So müssten die Zinssätze in Ländern mit einer boomenden Wirtschaft (wie Deutschland in den Zehnerjahren) hoch sein, um dämpfend zu wirken, in anderen Ländern dagegen müssten die Zinsen niedrig sein, um die Wirtschaft durch Kreditaufnahmen und Investitionen zu stimulieren. Mit dem Euro als einzige Währung für ganz unterschiedlich aufgestellte Wirtschaftsräume entfällt diese Möglichkeit.

Die Politik der EZB mit niedrigen Zinsen und hohem Liquiditätszufluss in Zeiten relativer wirtschaftlicher Prosperität passten in der Zeit nach der Bankenkrise der

Nullerjahren so gar nicht zu dem bisherigen Modell, dass bei steigender wirtschaftlicher Gesundung die Zinsen steigen sollten, um eine Überhitzung zu vermeiden.

Die EZB ist allerdings nicht nur das Währungsinstitut, sondern auch Regulator, indem sie grundlegende Vorschriften macht. Alle Regulatoren haben bei den Banken und den Versicherungen als dem anderen großen Teilnehmer am Geld- und Kapitalmarkt viele sichernde Maßnahmen und zusätzliche Kontrollen eingeführt. Das geschah mit dem Ziel, Vertrauen herzustellen, die Stabilität der Banken und Versicherungen zu erhöhen und damit die Staaten und Einleger vor Krisen zu schützen.

Herausgekommen ist aus Sicht der Banken eine deutliche Veränderung des Geschäftes. Sie wurden beschränkt und gezwungen, ihre Modelle anzupassen. Ihre Kosten wurden gesteigert und es wurde mehr Transparenz als vorher geschaffen. Letztendlich wurden sie damit aber auch angreifbarer gemacht. Die wichtigsten Punkte in diesem Zusammenhang zeigt das folgende Kapitel auf.

Renditeschwäche

Deutsche Banken sind aufgrund der sinkenden Margen und der gestiegenen Kosten eher renditeschwach. Die Banken beherrschen den heimischen Markt weitestgehend, haben es aber bislang nicht geschafft, ihr Geschäft so aufzustellen, dass es mit den Margen anderer Länder vergleichbar ist. Problematisch für die Banken war der Zufluss an Geld und Kapital aus anderen Ländern der Euro-Zone, die hier einen sicheren Hafen suchten, nachdem private Einleger z. B. auf Zypern Einbußen erlitten.

Dieses Mehr an Liquidität trifft auf zwei Entwicklungen, nämlich die gestiegenen Anforderungen an das Liquiditätsmanagement der Banken, zur Einhaltung der Liquidity Coverage Ratio (LCR), und eine nicht ausreichende Nachfrage nach Krediten mit einem von den Banken gesuchten Risiko- und Vertragsprofil.

Das in der Vergangenheit genutzte Modell der Liquiditätsverordnung (LiqV) mit einer anderen Anrechnung der kurzfristigen Verbindlichkeiten bei Einlagen von Nichtbanken insbesondere auf laufenden Konten bot eine Möglichkeit der Fristentransformation. So wurden derartige Einlagen nur zu 10 % des Einlagebetrages angerechnet, Beträge im Bereich Aktiva mit einer Restlaufzeit von max. 30 Tagen allerdings zu 100 %.

Mit den Regeln zur LCR und der Net Stable Funding Ratio (NSFR) ist das nur noch in einem geringeren Ausmaß möglich. Da die Liquidität nicht ungenutzt bleiben soll, könnte sie z. B. in Anleihen und ähnlichen Forderungen angelegt werden, bei denen im Bedarfsfall durch Hinterlegung der Papiere Liquidität geschöpft wer-

den kann, ohne dass die Papiere verkauft werden müssten. Das allgemeine Zinsniveau ist allerdings so gering, dass sich hier keine nennenswerten Margenerfolge erzielen ließen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Zinsen steigen, die Anleihen also im Wert abnehmen würden und der entstehende Verlust erfolgswirksam den Ertrag mindern würde. In dem Fall wäre es sinnvoller, auf ein Steigen der Zinsen zu warten. Da die Überliquidität ein Problem praktisch aller Banken im Euroraum ist und damit alle das gleiche Problem haben, sind z. B. die Hypothekenzinsen für Kunden niedrig und die Margen so gering wie sonst nirgendwo in Europa. Banken scheuen sich, mögliche Risiken einzugehen, die noch größere Löcher in die Erfolgsrechnung reißen könnten als ein Abwarten und das Zahlen der Minuszinsen, sofern sie nicht an die Einleger weitergegeben werden können. Da ein Ende des Liquiditätsüberhangs nicht absehbar ist, wird die Renditeschwäche aufgrund der Margenschwäche weiter anhalten, sofern die Banken nicht andere ertragreiche Felder finden oder den Weg z. B. in das Adressen- oder Länderrisiko nehmen. So könnten sie hochverzinsliche Aktiva hereinnehmen, die allerdings ein erhöhtes Ausfallrisiko haben könnten. Das Ausweichen in andere Länder könnte ebenso einen Ertrag bringen, aber gegebenenfalls Rückstellungsbedarf erzeugen oder das operationelle Risiko allgemein steigern.

Banken, die diesen Weg nicht gehen und die Schwäche nicht überdecken oder überwinden können, werden damit Ziel von Übernahmen und Fusionen werden. Mit den erzielten Skalengewinnen sollte das daraus entstehende Institut wirtschaftlicher besser dastehen als die zwei einzelnen vorher. Schon machen Zahlen die Runde, dass die Anzahl an Banken in Deutschland abnehmen könnte. In den USA dagegen berichten die Banken über Spitzengewinne, haben also die Talsohle nach der Bankenkrise überwunden und die Verluste bereits mehr als wettgemacht.

Minuszinsen

Minuszinsen sind eine ungewöhnliche Maßnahme, auch wenn sie nicht völlig unbekannt sind. Deutschland kannte die Minuszinsen aus der Anfangszeit der D-Mark, als Anlagen im Ausland verhindert werden sollten. Der Schweizer Franken führte diese Zinsen als eine der ersten Währungen ein. Der Yen-Leitzins hingegen verharrte eher bei null, als dass dort Minuszinsen anfielen.

Um die mangelnde Wirksamkeit dieser Vorgehensweise durch die EZB verstehen zu können, muss man sich den Grund dafür in Erinnerung rufen: Die kurzfristigen Zinsen wurden sukzessive gesenkt, das vorhandene Überangebot führte dazu, dass auch langfristige Zinsen sanken, da Neuaufnahmen von Geldern am Kapitalmarkt nun auf ein Überangebot trafen. Entfacht wurde dieses Überangebot zusätzlich durch den Weg der EZB, selbst als Aufkäufer von Anleihen aufzutreten. Das

Angebot an Liquidität sollten die Banken nutzen, um Kredite zu vergeben. Banken wollten dieses Risiko allerdings nicht eingehen, sondern erwarteten in absehbarer Zeit steigende Zinsen. Sie wollten also erst später einsteigen und diese zusätzlichen Gewinne mitnehmen.

Selbst Minuszinsen, quasi eine Gebühr für die Liquiditätshaltung, sind eine gewisse Zeit lang besser als Verluste durch steigende Zinsen oder die Notwendigkeit, Rückstellungen für Risiken zu bilden. Es ist davon auszugehen, dass die EZB die Zinsen auch nicht dauerhaft unter Null halten kann. Ab einem gewissen Zeitpunkt wird es für die Banken billiger, das Bargeld in den Tresor zu legen und es zu versichern, als Geld an die EZB bzw. Bundesbank zu zahlen.

Die Minuszinsen konnten Banken bisher kaum bis gar nicht an die privaten Kunden weitergeben. Diese reagierten auch nicht wie gewünscht, indem sie den Konsum ankurbelten, sondern hielten die Gelder kurzfristig, um bei steigenden Zinsen zu partizipieren. Um den Ertragsverlust durch die Minuszinsen auszugleichen, haben Banken begonnen, für Konten wieder Gebühren zu nehmen. Die Minuszinsen haben nicht dazu geführt, dass die Zinsen für Überziehungskredite spürbar gesunken sind.

Die niedrigen Zinsen führten allerdings auch dazu, dass einer der größten Nachfrager nach Krediten, der deutsche Staat, weniger Zinsen zu zahlen hatte und sich durch die positive Wirtschaft und Steuereinnahmen sukzessive entschulden kann. Die größten Finanzierer des Staates, die Versicherer, müssen sich daher andere Anlagemöglichkeiten suchen und treffen dabei ebenso auf die Banken. Großprojekte, die groß genug wären, die vorhandene Liquidität zu absorbieren und die Inflation hochzutreiben, damit die EZB die Zinsen ansteigen lassen könnte, sind nicht in Sicht.

Die EZB befindet sich also in einer deutlichen Zwickmühle, da ihr die Instrumente für eine Stimulierung der Wirtschaft ausgehen:

- Sie kann die Zinsen nicht weiter senken, sie sind bereits im Minusbereich. Senkt sie die Zinsen weiter, würden die Marktteilnehmer ihre Bargeldhaltung erhöhen.
- Sie braucht keine Liquidität mehr bereitzustellen, denn davon gibt es derzeit reichlich am Markt.
- Die EZB ist Aufkäufer von Anleihen am Markt geworden, um die Refinanzierung sicherzustellen. Sie ist damit in Konkurrenz zu den Banken und Versicherungen getreten, hat es aber nicht geschafft, die Nachfrage zu erhöhen.
- Die EZB gewährt auf eine größer werdende Zahl von Finanzinstrumenten Kredite, wenn Banken sich refinanzieren möchten.