

Janßen/Plate/Riediger (Hrsg.)

Digitalisierung im Dokumentenmanagement

Auslagerung – Prozessoptimierung – Prüfung

Zitervorschlag:

Autor in: Janßen/Plate/Riediger (Hrsg.), Digitalisierung im Dokumentenmanagement, RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-102-2
© 2017 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

Janßen/Plate/Riediger (Hrsg.)

Digitalisierung im Dokumentenmanagement

Auslagerung – Prozessoptimierung – Prüfung

Kai Berding

Landessparkasse zu Oldenburg
Oldenburg

Thomas Cybulski

Prokurist
Lager 3000 GmbH
Wiefelstede

Dr. Mathias Fiebig

stv. Unterabteilungsleiter
Strategisches Risikomanagement
Volkswagen Bank GmbH
Braunschweig

Prof. Dr. Stefan Janßen (Hrsg.)

Studiengangsleiter Insurance, Banking & Finance
Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth
vormals Prüfungsleiter, Referat Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank, Hannover

Ingo Kühling

Direktor
Bereich Revision
Landessparkasse zu Oldenburg
Oldenburg

Dr. Henning Plate (Hrsg.)

Senior-Betreuer für Firmenkunden
Oldenburgische Landesbank AG
Oldenburg

Henning Riediger (Hrsg.)

Prüfungsleiter
Bankgeschäftliche Prüfungen
Deutsche Bundesbank
Hannover

Andreas Schmidt

Leiter IT-Prüfung und -Beratung
AWADO Deutsche Audit GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Hannover

Florian Stascheit

Prokurist
Lager 3000 GmbH
Wiefelstede

Johannes Zmy

Fachreferent
Strategisches Risikomanagement
Volkswagen Bank GmbH
Braunschweig

Inhaltsübersicht

A.	Einleitung	1
B.	Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Notwendigkeit	7
C.	Einsatzfelder, Vorteile und Fallstricke aus Sicht einer Regionalbank	51
D.	Bankaufsichtliche (Mindest-)Anforderungen und Leitplanken	119
E.	Handhabung aus Sicht eines Auslagerungsunternehmens	171
F.	Prüfung und Beurteilung aus Sicht der Revision	213
G.	Anhang	275
H.	Literaturverzeichnis	333
I.	Abkürzungsverzeichnis	341
J.	Stichwortverzeichnis	345

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung (<i>Janßen/Plate/Riediger</i>)	1
I. Vorüberlegungen	3
II. Aufbau des Buches	5
B. Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Notwendigkeit	7
I. Anhaltendes Niedrigzinsumfeld (<i>Janßen</i>)	9
1. Zinsniveau	9
2. Zyklisches oder strukturelles Phänomen?	12
II. Intensiver Wettbewerb (<i>Janßen</i>)	14
1. Cost-Income-Ratio	14
2. Marktstrukturen	15
3. Preissetzungsspielräume	18
4. Kostenseite	20
III. Zunehmende Digitalisierung im Kundengeschäft (<i>Janßen</i>)	22
1. Begriff der Digitalisierung	23
2. Digitalisierung im Bankgeschäft	23
IV. IT-Architektur, Datenhaushalte und Meldewesen (<i>Janßen</i>)	27
1. IT-Systeme	27
2. AnaCredit	28
V. Digitalisierung als neue Epoche des Kreditrisikomanagements (<i>Fiebig/Zmy</i>)	31
1. Einleitung/Idee	31
2. Entwicklung des Kreditrisikomanagements bis zur Digitalisierung	31
3. Digitalisierung des bankinternen Kapitaladequanzprozesses	38
a) Kernelemente eines vollständig digitalisierten ICAAPs	39

b)	Voraussetzungen für einen digitalisierten ICAAP	40
c)	Funktionen und Module des ICAAP-Tools	41
d)	Interaktive Steuerungscockpits	44
e)	Effekte der Digitalisierung des ICAAPs	46
f)	Grenzen der Digitalisierung des ICAAPs	48
4.	Zusammenfassung und Ausblick	49
C.	Einsatzfelder, Vorteile und Fallstricke aus Sicht einer Regionalbank (<i>Plate</i>)	51
I.	Aktenlagerung/Archivoutsourcing	53
1.	Vorüberlegungen und Dokumentenbegriff	53
2.	Möglichkeiten der Aktenlagerung	55
a)	Dezentrale Aktenlagerung in den Geschäftsstellen	55
b)	Aktenlagerung in regionalen Kompetenzzentren	56
c)	Aktenlagerung in der Hauptstelle/der Zentrale	57
d)	Aktenlagerung bei einem externen Dienstleister	57
e)	Zusammenfassung	59
II.	Digitalisierung	61
1.	Vorüberlegungen	61
2.	Überführung der Bestandsakten in eine digitale Form	63
3.	Klärung der Frage nach der fortlaufenden Digitalisierung neu eingehender Dokumente	65
4.	Zusammenfassung	68
III.	Elektronische Kreditakte	69
1.	Vorüberlegungen	69
2.	Vor- und Nachteile einer elektronischen Kreditakte aus Bankensicht	70
3.	Zusammenfassung	72
IV.	Neuorganisation der Prozesse	73
1.	Vorüberlegungen	73
2.	Ermittlung eines allgemeingültigen (generischen) Kreditprozesses	74

3.	Neuorganisation der Kreditprozesse auf Basis des vorgestellten generischen Kreditprozesses anhand einer Sicherheitenfreigabe	81
a)	Variante 1: Sicherheitenfreigabe bei Impuls durch die Marktfolge im alten Prozesswege	82
b)	Variante 2: Sicherheitenfreigabe bei Impuls durch den Sicherungsgeber (Kunden) im alten Prozesswege	85
c)	Neuorganisation des Prozesses Variante 1: Sicherheitenfreigabe bei Impuls durch die Marktfolge	88
d)	Neuorganisation des Prozesses Variante 2: Sicherheitenfreigabe bei Impuls durch den Sicherungsgeber (Kunden) im alten Prozesswege	91
V.	Erfolgsfaktoren der Implementierung	95
1.	Vorüberlegungen zur Logistik	95
2.	Mögliche Organisation der Logistik	95
a)	Bankeigene Logistik	95
b)	Outsourcing an Servicepartner	97
3.	Erfolgsfaktoren einer Implementierung eines neuen Systems	98
a)	Vorüberlegung und Einschränkung	98
b)	Erfolgsfaktoren beim Archivoutsourcing	99
c)	Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung von Dokumenten	102
d)	Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Dokumenten-Managementsystems	108
VI.	Auslagerungsmanagement	113
1.	Vorüberlegungen und Fragestellungen	113
2.	Erfolgreiches Auslagerungsmanagement unter Vermeidung von Fallstricken	114
3.	Zusammenfassung	118

D. Bankaufsichtliche (Mindest-)Anforderungen und Leitplanken (<i>Riediger</i>)	119
I. Vorbemerkungen zur Bedeutung des Internen Kontrollsystems bei Auslagerungen im Dokumentenmanagement	121
II. Grundsätzliche Überlegungen zum Digitalisierungsmanagement und zur technisch-organisatorischen Ausstattung	123
1. Strategische Vorgaben zum Umgang mit Daten/Datenauslagerungen	128
2. Risikoinventur	129
3. Informationsrisikomanagement im Bereich Daten- und Dokumentenmanagement	135
a) Grundsätzliche Anforderungen und Identifikation operationeller Risiken	135
b) Berichtserstattung operationeller Risiken	140
c) Auslagerungsberichterstattung zu operationellen Risiken	144
4. Anforderungen an den Umgang mit Benutzerberechtigungen bei Auslagerungen im Dokumentenmanagement	155
5. Eingesetzte Software	161
6. Business Continuity Maßnahmen	163
III. Fazit und Ausblick	167
E. Handhabung aus Sicht eines Auslagerungsunternehmens (<i>Cybulski/Stascheit</i>)	171
I. Aktenlagerung/Archivoutsourcing	173
1. Einleitung	173
2. Klassische Aktenauslagerung	173
a) Zustandsanalyse	173
b) Vorbereitung der Bestandsübergabe	175
c) Bestandsübernahme durch den Dienstleister	176

3.	Externer Archivbetrieb	178
a)	Physische Entleihen	178
b)	Beleganforderung	180
c)	Ablage zur Akte	180
d)	Aktenvernichtung	180
4.	Kombinierte interner und ausgelagerter Archivbetrieb	182
II.	Digitalisierung	182
1.	Bestandsdigitalisierung	182
a)	Projektplanung	182
b)	Bestandsübernahme und Vorbereitung zur Digitalisierung	186
c)	Digitalisierung	188
d)	Nachbereitung der Digitalisierung	190
2.	Originalaufbewahrung/Hybridbetrieb	191
3.	Tagesverarbeitung/Posteingangsscan	193
4.	Scan-on-Demand	194
III.	Datenmanagement und Datenqualität	195
1.	Datenqualität	195
2.	Metadaten Erfassung/Klassifizierung	197
3.	Qualitätskontrolle und Nachbearbeitung	199
4.	Dokumentenmanagementsysteme und Datenübergabe	202
5.	Datenaufbewahrung und Datenvernichtung	202
IV.	Logistik, Lagerung und Vernichtung	203
1.	Logistik	203
2.	Lagerung	204
3.	Vernichtung	206
V.	Erfüllung regulatorischer Anforderungen	207
1.	Interne und externe Aufsichtsinstanzen	207
2.	Eingesetzte Mitarbeiter	208
3.	Technische- und organisatorische Schutzmaßnahmen	209
4.	Controlling und Berichtswesen	211

F. Prüfung und Beurteilung aus Sicht der Revision	213
I. Ansatzpunkte der Internen Revision (<i>Kühling/ Berding</i>)	215
1. Vorwort	215
2. Teil A – Theoretische Grundlagen	215
a) Einleitung	215
b) Prüfung, Beratung, Projektbegleitung	219
c) Anlässe für die Beteiligung der Internen Revision sowie deren Grundlagen	220
3. Teil B – Prüfungsansätze	234
a) Einleitung	234
b) Prüfung des Einführungsprojektes	235
c) Prüfung der eingesetzten IT	238
d) Prozessorientierte Prüfungen	240
4. Teil C – Abschließende Gedanken	251
a) Einfluss auf die Arbeit der Internen Revision	251
b) Fazit	251
II. Ansatzpunkte der externen Revision (<i>Schmidt</i>)	253
1. Einleitung	253
2. Tätigkeits- und Aufgabenfelder der externen Prüfung allgemein sowie fachliche Verlautbarungen zur Anwendung von Prüfungen	254
a) Prüfungsherangehensweise – allgemein	255
b) Prüfungsdurchführung	257
3. Fazit	274
G. Anhang	275
I. Anhang 1: Konsultation 02/2016: Entwurf der MaRisk in der Fassung vom 18.02.2016	277
II. Anhang 2: Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT) – Entwurf der BAIT in der Version vom 23.02.2017	321

H. Literaturverzeichnis	333
I. Abkürzungsverzeichnis	341
J. Stichwortverzeichnis	345

A.

Einleitung

A. Einleitung

I. Vorüberlegungen

Das anhaltende Niedrigzinsniveau, veränderte Kundenbedürfnisse, hohe Wettbewerbsintensität und weiter zunehmende Regulierung setzen die Kreditinstitute unter verstärkten Ertragsdruck. Die verbesserte Eigenkapitalausstattung verschärft zudem das Profitabilitätsproblem. 1

Die zielgruppengerechte Kundenansprache und die konsequente Kostenminimierung werden dadurch entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Damit rücken Prozessgestaltung und Prozessoptimierung in den Fokus. 2

Entscheidende Hebel können u. a. die Digitalisierung von internen Prozessen und der Ausbau von digitalen Kanälen in der Kundeninteraktion sein. Interne Abläufe können dadurch schneller, flexibler und kostengünstiger gestaltet werden. Integrierte Vertriebswege im Rahmen des Omnikanal-Bankings ermöglichen eine flexible Kommunikation mit den Kunden und weitere Kosteneinsparungen, denn die Kunden können Aufgaben substituieren, die bisher von Mitarbeitern erledigt wurden, indem sie Teile der Wertschöpfungskette übernehmen. Idealerweise sind die kundennahen Prozesse direkt so mit den kundenfernen Prozessen verknüpft, dass zusätzliche Arbeitsschritte minimiert werden. Damit ist eine umfassende Digitalisierung aller Prozesse erforderlich. Im Ergebnis wird die Digitalisierung mittelfristig alle Bereiche eines Hauses durchdringen. 3

Fast 90 % der Banken haben laut einer Studie der ZEB Unternehmensberatung die Bedeutung der Digitalisierung bereits erkannt, stehen aber bei der Planung und Realisierung von vielen Projekten noch am Anfang.¹ 4

Mit Digitalisierung wird zunächst die Umwandlung von Informationen wie Ton, Bild oder Text in Zahlenwerte zum Zwecke ihrer elektronischen Bearbeitung, Speicherung oder Übertragung bezeichnet. Der Umgang mit Daten ist somit ein Kernaspekt des Megatrends Digitalisierung. Dabei sind Integrität, Verfügbarkeit, Authentizität sowie Vertraulichkeit der Daten unbedingt sicherzustellen. 5

Die Kreditprozesse, die sonstigen organisatorischen Abläufe und die IT-technische Unterstützung bieten noch immer viele Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Bei der Analyse des Geschäftsmodells von Kreditinstituten fällt 6

1 Vgl. ZEB Unternehmensberatung 2016, S. 6.

auf, dass es sich um ein sehr dokumentenintensives Geschäft handelt. Bei Finanzdienstleistern wird Dokumenten bzw. Daten eine vergleichbar große Bedeutung beigemessen wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen bei Produktionsunternehmen.

- 7 Ein Dreh- und Angelpunkt in der Prozessgestaltung und -optimierung wird dabei in der in der elektronischen Aktenführung gesehen, für die eine Digitalisierung der relevanten Dokumente Voraussetzung ist. Das große Optimierungspotenzial beruht auf den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten elektronischer Akten in den Prozessen eines Kreditinstituts. Im Gegensatz dazu ist der Nutzen bei Produktionsunternehmen, bei denen sich der Einsatz auf unterstützende Prozesse beschränkt, vergleichsweise überschaubar. Die elektronische Akte darf dabei im Kreditinstitut aber nicht als Insellösung begriffen werden. Vielmehr ist sie Teil eines umfassenden Dokumentenmanagementsystems und kann ihr ganzes Potenzial nur entfalten, wenn auch die Prozesse, Abläufe, IT-Systeme und Datentöpfe insgesamt auf die neuen Möglichkeiten ausgerichtet und verschlankt werden. Die Überlegungen machen dabei bei den Kreditprozessen nicht halt, sondern umfassen auch alle anderen Bereiche, z. B. auch Risikomanagement oder Meldewesen. Und natürlich muss die Einführung und der Betrieb der elektronischen Akte, des Dokumentenmanagementsystems und der neuen Prozesse nicht nur effizient und kundenorientiert erfolgen, sondern auch den gesetzlichen und weiteren aufsichtlichen Anforderungen genügen.
- 8 Das vorliegende Buch soll Kreditinstituten wichtige Denkanstöße und eine wertvolle praktische Hilfestellung bei ihrem Weg hin zur Digitalisierung auch in kundenfernen Bereichen, zum umfassenden Dokumentenmanagement auch bis hin zur Auslagerung liefern. Dazu bringen kompetente Autoren aus Auslagerungsunternehmen, Bankenaufsicht, Kreditinstituten, Wirtschaftsprüfung und Wissenschaft ihre Erfahrungen ein. Dabei beantworten sie eine Vielzahl von Fragen und stellen Konzepte vor, um eine sachgerechte Handhabung vor dem Hintergrund der hausindividuellen Anforderungen und Gegebenheiten zu ermöglichen.

II. Aufbau des Buches

- In Kapitel B wird einführend ein Überblick über **Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Notwendigkeit** für die Digitalisierung und ggf. Auslagerung insbesondere des Dokumentenmanagements gegeben. Dazu werden der Kosten- und Ertragsdruck auf die Institute durch das Niedrigzinsumfeld und den Wettbewerb sowie Effizienzfragen näher beleuchtet. Auch wird auf die zunehmende Digitalisierung in der Gesellschaft und im Kundengeschäft und die Implikationen für die kundenfernen Prozesse in den Häusern eingegangen. Des Weiteren werden Überlegungen zu Berührungspunkten von IT-Architektur, Datenhaushalten und Meldewesen sowie Kreditrisikomanagement mit Digitalisierung, Dokumentenmanagement und Prozessoptimierung angestellt. 9
- Mit den **Einsatzfeldern, Vorteilen und Fallstricken** aus Sicht einer Regionalbank befasst sich Kapitel C. Dabei werden relevante Fragestellungen aus Anwendersicht betrachtet, von grundsätzlichen Fragen bis hin zur Logistik und zur Neuorganisation der Prozesse. 10
- Das Kapitel D ist den **bankaufsichtlichen (Mindest-)Anforderungen und Leitplanken** gewidmet. Schwerpunkt bilden die verschiedenen potenziellen Risiken, die aufsichtlichen Anforderungen an den Umgang mit diesen Risiken und praxisnahe Lösungen für sachgerechte Vorgehensweisen. 11
- In Kapitel E wird eine andere und für Bankpraktiker vielfach neue Blickrichtung eingenommen, nämlich die der **Handhabung aus Sicht eines Auslagerungsunternehmens**. Hier werden zunächst grundsätzlichere Fragen aus Sicht eines Mehrmandantendienstleisters angesprochen, aber auch speziellere Aspekte zu Logistik, Management und zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen. 12
- Das abschließende Kapitel F setzt sich mit der **Prüfung und Beurteilung aus Sicht der Revision** auseinander. Dazu wird zunächst die Prozessprüfung aus Sicht der Internen Revision besprochen, mit besonderer Betonung von möglichen Vorgehensweisen und Prüfungsansätzen. Danach werden wichtige Überlegungen zur Prüfungsherangehensweise und zur Prüfungsdurchführung aus Sicht der externen Revision aufgezeigt. 13
- Es folgen ein umfassendes Stichwortverzeichnis, ein Anhang und ein Literaturverzeichnis, um den Lesern zusätzliche Informationsquellen zu erschließen. 14

- 15 Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle ausdrücklich bei allen beteiligten Autoren. Mit ihrer umfassenden theoretischen und praktischen Erfahrung haben sie durch ihre hochwertigen Beiträge die Entstehung des vorliegenden Buches ermöglicht, das sich mit der Thematik »Digitalisierung im Dokumentenmanagement. Auslagerung – Prozessoptimierung – Prüfung« tiefgehend und aus unterschiedlichen, interessanten Blickwinkeln befasst.
- 16 Den Lesern dieses Buches wünschen wir, dass sie vielfältige und relevante Anregungen und Hilfestellungen für ihre Praxis erhalten und auf dieser Basis in ihren Häusern die Thematik kompetent und sicher vorantreiben können.

Wilhelmshaven/Oldenburg/Hannover, im Juli 2017

Prof. Dr. Stefan Janßen

Dr. Henning Plate

Henning Riediger

B.

**Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen
und Notwendigkeit**

B. Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Notwendigkeit

I. Anhaltendes Niedrigzinsumfeld

Die Kreditinstitute in Deutschland verweisen regelmäßig auf das derzeit niedrige Zinsniveau, das die Margen der Häuser unter Druck setze und dem kaum etwas entgegengesetzt werden könne. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Zinsniveau einerseits deutlich unterhalb eines als angemessen angesehenen Niveaus liegt und andererseits über einen unnormale langen Zeitraum auf diesem tiefen Niveau bleibt. 17

Der Verweis auf Druck auf die Kreditinstitute durch ein zu niedriges Zinsniveau verwundert zunächst. Grundsätzlich hat das Zinsniveau einen deutlichen Einfluss auf die Investitionstätigkeit der Unternehmen in einer Volkswirtschaft. Auch beeinflusst es die Kapitalerträge, die z. B. Versicherungsunternehmen erzielen und an ihre Kunden weiterreichen können. Kreditinstitute sind jedoch die eine Branche, deren Geschäftsmodell eigentlich von der Höhe des Zinsniveaus unabhängig ist, da sie Geld letztlich nur »durchhandeln«, d. h. eine Veränderung des Zinsniveaus verändert sowohl die Zinsaufwendungen als auch die Zinserträge. Aktiv- und Passivzinsen sollten den Niveauveränderungen angepasst werden, die resultierende Marge sollte daher weitgehend stabil bleiben. 18

Zu hinterfragen ist also, inwiefern das niedrige Zinsniveau die Kreditinstitute tatsächlich signifikant beeinträchtigt, so dass traditionelle Gegensteuerungsmaßnahmen nicht (mehr) ausreichen, ob das Zinsniveau tatsächlich zu niedrig ist und ob es sich um einen längerfristigen Zustand handelt. 19

1. Zinsniveau

Tatsächlich ist das Zinsniveau in Deutschland derzeit historisch niedrig. Seit Anfang der 80er Jahre befindet es sich, mit zwischenzeitlichen Schwankungen, auf dem Rückzug. Es handelt sich also zunächst um einen langfristigen Trend. Bezogen auf den Zinssatz der Zentralbank für Hauptrefinanzierungsgeschäfte und die durchschnittliche Umlaufrendite von Inhaberschuldverschreibungen ist das Zinsniveau inzwischen praktisch bei Null angekommen. 20

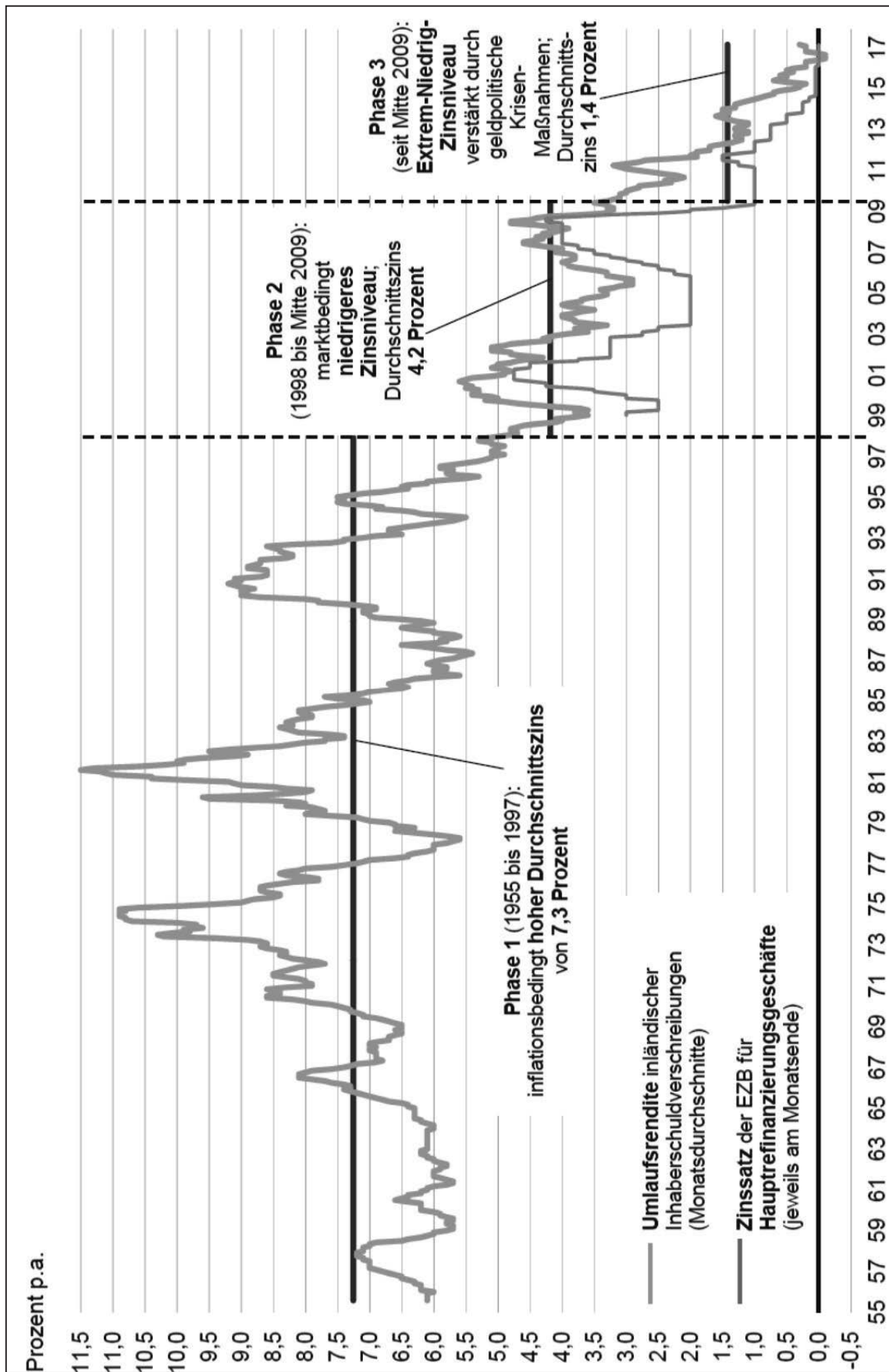


Abbildung 1: Zinsentwicklung in Deutschland 1955 bis Anfang 2017
(Quelle: DZ Bank AG 2017, S. 3)

Dabei war in der Phase von 1955 bis 1997 das Zinsniveau vergleichsweise hoch, getrieben u. a. durch den Wiederaufbau nach dem Krieg, den Aufbau Ost und die Ölkrisen. Entsprechend war in dieser Zeit auch das Inflationsniveau vergleichsweise hoch. 21

Um den Folgen der Finanzmarktkrise zu begegnen, setzt die EZB seit 2009 auf verstärkte geldpolitische Maßnahmen zur Senkung des Zinsniveaus. So liegt der Hauptrefinanzierungssatz der EZB inzwischen seit über einem Jahr bei 0,0 Prozent und die Kreditinstitute müssen für Einlagen bei der Zentralbank einen Strafzins zahlen.² Auch liegen die Renditen deutscher Staatsanleihen mit einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren im negativen Bereich. Ziel ist es, Kreditinstitute zur Weitergabe von Liquidität an Wirtschaftsteilnehmer zu bewegen, um über eine erleichterte Kreditvergabe die wirtschaftliche Entwicklung in der Eurozone zu stärken. 22

Aufgrund der über einen längeren Zeitraum andauernden und besonders niedrigen Zinssätze wird vielfach der Begriff Niedrigzinsphase verwendet. Dieser ist eigentlich an die konjunkturellen Zyklen geknüpft und beschreibt das Zinsumfeld im Rahmen einer Depression. Aufgrund der wirtschaftsfördernden Wirkung niedriger Zinsen sollen sie den Übergang aus der Depression in den Aufschwung begünstigen bzw. einleiten. Niedrige Zinsen wirken jedoch nicht auf alle Wirtschaftsteilnehmer positiv, sodass in diesem Zusammenhang intensiv die Frage diskutiert wird, ob das aktuelle Zinsniveau vielleicht zu niedrig ist. 23

Anhaltspunkte dazu liefert die so genannte Taylor-Regel. Diese Regel setzt das aktuelle Zinsniveau in Relation zu einem theoretischen Gleichgewichtszins bzw. Zinskorridor und vergleicht die Differenzen zwischen diesen Werten.³ Die Regel spiegelt die historische Entwicklung des Leitzinses in der Eurozone sehr gut wider, dementsprechend sind die seinerzeitigen Entscheidungen der EZB nachvollziehbar. Der gesetzte Leitzins liegt allerdings seit Ende 2010 24

2 Vgl. DZ Bank AG 2017, S. 2 ff.

3 Die sogenannte Taylor-Regel ist die bekannteste einer ganzen Reihe von Zinsregeln. Sie erhielt deshalb so viel Aufmerksamkeit, weil sie als Bewertungsmaßstab und zur Beschreibung der Geldpolitik von Nutzen war. Simulationen zeigten, dass eine Zinspolitik nach dieser Regel Schwankungen im Bruttoinlandsprodukt und in der Inflationsrate stabilisieren würde. Zudem beschrieb sie die Zinspolitik der US-amerikanischen Zentralbank Fed zwischen den Jahren 1988 und 1993 sehr genau, einem Zeitraum, in dem Inflation und Wachstum effektiv stabilisiert wurden. Damit bot sie sich zugleich als Instrument für die Zinsprognose an. Die Taylor-Regel bestimmt das Zinsniveau am Geldmarkt abhängig vom realen Zinssatz im langfristigen Gleichgewicht (geschätzte 2 %), der laufenden Inflationsrate in Abweichung vom Ziel der Notenbank und dem realen Bruttoinlandsprodukt in Abweichung vom Potenzialniveau. Für die heutige Anwendung in der Eurozone wurde sie weiterentwickelt, vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2013 S. 106 f.

deutlich unter dem theoretischen für Deutschland nach der Taylor-Regel angemessenen Niveau.

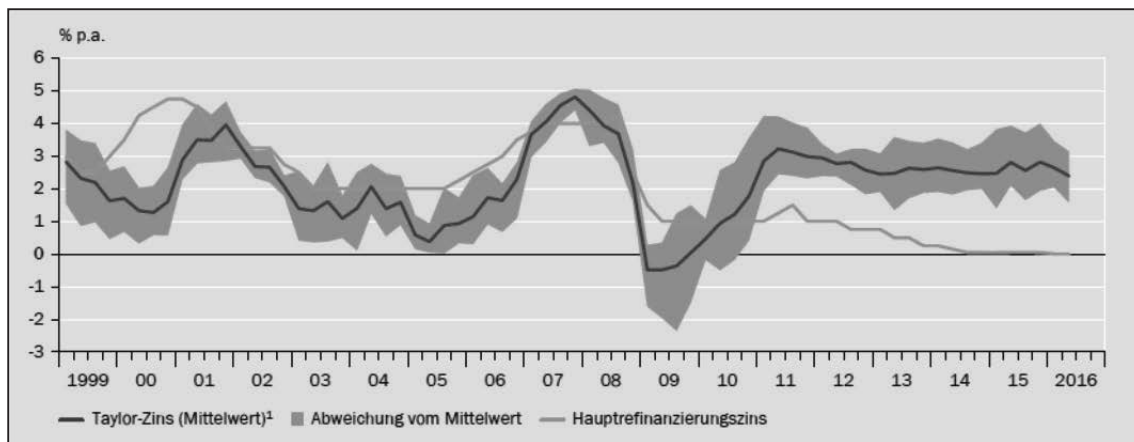


Abbildung 2: Taylor-Zinsregel für Deutschland (Quelle: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2016, S. 218)

- 25 Die Herausforderungen für das Geschäftsmodell der Kreditinstitute bestehen allerdings weniger in einem länger andauernden Niedrigzinsumfeld, sondern darin, dass einerseits die Zinssätze bei Null angekommen sind und andererseits die Zinsstrukturkurve relativ flach verläuft. Da es den Instituten schwer fällt, die Refinanzierungssätze unter Null zu drücken, gelingt es ihnen vor dem Hintergrund der niedrigen Kreditzinsen nicht hinreichend, eine auskömmliche Marge zwischen Aktiv- und Passivsätzen aufrechtzuerhalten. Zudem gehen die Strukturbeiträge aufgrund der flachen Strukturkurve aus der Fristentransformation zurück.
- 26 Es wird deutlich, dass das derzeitige Zinsniveau in Deutschland also nicht nur gesamtwirtschaftlich gesehen, sondern auch im Hinblick auf das Geschäftsmodell der Kreditinstitute bereits seit einiger Zeit zu niedrig ist und entsprechend Druck auf die Häuser ausübt.

2. Zyklisches oder strukturelles Phänomen?

- 27 Damit rückt die Frage in den Vordergrund, ob es sich um ein vorübergehendes Phänomen oder um eine dauerhafte strukturelle Veränderung handelt.
- 28 In der Folge der Finanzmarktkrise, die teilweise auch eine Schuldenkrise war, kommt es zum Abbau der übermäßigen Verschuldung. Dies bedeutet eine geringere Nachfrage nach Krediten und damit sinkende Zinssätze. Außerdem kommt es zu niedrigeren Investitionen und in der Folge zu weniger Wachstum, Nachfrage und damit auch Inflation. Dazu kommt auch die geldpoliti-