

## Möglichst vor der Kurve



Dr. Berthold  
Morschhäuser

Chefredakteur

Als der neue Bundesfinanzminister Olaf Scholz vor wenigen Wochen mit Jörg Kukies, dem bisherigen Co-Chef von Goldman Sachs für Deutschland und Österreich, einen Investmentbanker zum Staatssekretär im Bundesfinanzministerium berief, waren die Reaktionen sehr gemischt und kontrovers. Während Andreas Krautscheid als neuer Hauptgeschäftsführer der privaten Banken mit der höchst interessanten Begrüßungsformel aufwartete, den Arbeitsbeginn des neuen Staatssekretärs nicht dadurch belasten zu wollen, dass er sich zu sehr über den Wechsel eines Bankers in das BMF freue, klangen einige Kommentare aus der bundespolitischen Ecke doch sehr heftig.

Ohne eine einzige Äußerung zum neuen Amt geschweige denn eine konkrete Amtshandlung abzuwarten, klagte der stellvertretende Fraktionsvorsitzende der Linken in feinsten Manier einer pauschalen Vorverurteilung darüber, einen Brandstifter zum Feuerwehrmann zu machen. Und auch die Einlassung des Grünen Finanzpolitikers Gerhard Schick, von der Übertragung der Verantwortung für die Bankenregulierung an einen Investmentbanker auf den

### Zum Hochfrequenzhandel

„Das Phänomen Hochfrequenzhandel (HFT) sollte differenziert betrachtet werden. Es beinhaltet Elemente einer Technologie wie auch einer darauf fußenden Art von Handelsstrategie. HFT sollte nicht per se reguliert werden, dafür ist es zum einen zu vielschichtig, zum anderen aber auch zu ambivalent in seinen Auswirkungen. Es ist sowohl Resultat als auch Treiber der Markteffizienz, die ihrerseits mehr Prozess als Status ist. Für die Aufsicht, aber auch die Infrastruktur-Betreiber und die Marktteilnehmer gilt es, den Blick auf die Risiken zu lenken, die in ihrer Entwicklung keinen Stillstand kennen.“

Andreas Dombret in der ZfgK 18-2011

Zustand der SPD zu schließen, erinnert an die plumpe Bedienung von politischen Klischees.

Andreas Dombret kann die Gefühls- und Gemütslage dieser Neubesetzung im BMF vermutlich leicht nachvollziehen. Denn vor acht Jahren rückte er ebenfalls als Investmentbanker in den Vorstand der Deutschen Bundesbank ein, also in einer Zeit, in der diese Disziplin des Bankgeschäftes angesichts der noch überall spürbaren Turbulenzen der Finanzkrise in der Öffentlichkeit überaus schlecht angesehen war. Ein langjähriger Investmentbanker als Verantwortlicher für Finanzstabilität und Risikocontrolling bei der deutschen Notenbank hat auch damals eine große Portion Skepsis und Reserviertheit hervorgerufen – in der Öffentlichkeit vielleicht mehr noch als in der Kreditwirtschaft.

Vielleicht war es deshalb kein Zufall, dass Dombret in seinem ersten Redaktionsgespräch in dieser Zeitschrift als wichtige Schlussfolgerung des G20-Gipfels in Seoul im Herbst 2010 den klugen Umgang von Notenbanken und Aufsichtsbehörden mit Schattenbanken als zentrale Herausforderung aufgriff. Strengere Regulierungsvorschriften für den Bankensektor stufte er seinerzeit nur als ersten Schritt ein,

### Zum Schattenbanksystem

„Der Umgang mit dem sogenannten Schattenbanksystem stellt eine der zentralen Herausforderungen für Notenbanken und Aufsichtsbehörden dar: Erstens müssen wir die Reichweite der Regulierung überprüfen. Zwar setzt die Überarbeitung des Rahmen- und Regelwerks zuallererst an den Banken an, da diese nun mal die zentralen Akteure des Finanzsystems sind. Es ist allerdings klar, dass strengere Vorschriften für den Bankensektor nur einen ersten Schritt darstellen können. Es wäre nichts gewonnen, wenn Regulierung umgangen würde und Risiken in die weniger oder unregulierten Bereiche abwanderten.“

Zweitens müssen wir das Schattenbanksystem künftig besser ausleuchten, um systemische Risiken zuverlässiger und früher identifizieren zu können. Dafür spricht nicht zuletzt die Tatsache, dass im Vorfeld der Krise finanzielle Aktivitäten und Risiken aus dem Bankensektor in regulierungsfreie Bereiche, etwa in außerbilanzielle Anlagezweckgesellschaften, verlagert wurden. Daher gilt es, künftig auch alle bislang unregulierten relevanten Akteure in das Blickfeld der zuständigen Behörden zu rücken und angemessenen Registrierungs- und Offenlegungspflichten zu unterwerfen.“

Andreas Dombret in der ZfgK 24-2010



warnte vor einer Abwanderung von Risiken in unregulierte Bereiche und mahnte Anstrengungen zur besseren Ausleuchtung von Schattenbanken an. Er hat damit früh ein Problem gesehen, das im Zuge der strikten Konzentration vieler globaler Finanzdienstleister auf ihr Kerngeschäft in den folgenden Jahren mehr und mehr auf die politische Agenda rückte.

Auch mit anderen Themenbereichen, die er in der ZfgK wie auch in vielen Reden und Publikationen in anderen Medien aufgriff, hat Andreas Dombret immer wieder sehr früh ein gutes Gespür für Risikolagen bewiesen beziehungsweise zu einer differenzierten Einordnung beigetragen, die erst später die breite Öffentlichkeit erreichen sollten. Das gilt beispielsweise mit Blick auf den Hochfrequenzhandel. In einer Phase, in der sich die öffentliche Stimmung massiv gegen diese Art von technologiegetriebenen Handelsgeschäften richtete und die europäische Politik nach Wegen suchte, diese Transaktionen in die geordneten Bahnen von regulierten Handelsplätzen zu lenken, mahnte er eine differenzierte Betrachtung an, die einerseits die Vorteile für die Markteffizienz im Auge behält, aber andererseits auch klar die Beherrschbarkeit der Risiken sicherstellt.

Eindeutig vor der Kurve der massenhaften öffentlichen Wahrnehmung bewegte sich Dombret auch mit den Themen Cybersicherheit und Nachhaltigkeit, die er 2015 und 2018 zum Themenschwerpunkt der von der Bundesbank im Jahresturnus ausgerichteten Großveranstaltung „Bankenaufsicht im Dialog“ machte. In beiden Fällen ist nicht so sehr die Bedeutung des Themas an sich für die (Finanz-)Wirtschaft und die Politik bemerkenswert, sondern die Relevanz für die Arbeit der Aufsicht. Lange bevor gezielte Cyberattacken Großunternehmen oder ganze Wirtschaftszweige vorübergehend lahmlegten oder gar den wohlbegründeten Verdacht nährten, durch kriminelle Wahlkampfmanipulationen die Grundfesten demokratischer Staaten zu erschüttern, war das Thema bei der hiesigen Kreditwirtschaft als aufsichtsrelevant adressiert. Und der Stellenwert, den die hiesige Bankenaufsicht heute mit den Bankenaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) an die Prozesse und die IT-Sicherheit anlegt, war damit für die Fachabteilungen in den Banken schon vorgezeichnet.

Mit Blick auf die Finanzbranche allgemein ist auch das Thema Nachhaltigkeit keineswegs neu. Es gibt längst die sogenannten Sustainable Development Goals als politische Zielsetzung der Vereinten Nationen, für die Asset-Management-Branche hat Nachhaltigkeit seit Langem eine hohe Bedeutung bei der Produktgestaltung für private und institutionelle Investoren, auf dem Feld der Refinanzierung wachsen die sogenannten Green Bonds langsam aus ihrem Nischendasein heraus und mit der Umsetzung der einschlägigen EU-Richtlinie werden Nachhaltigkeitsberichte auch für Banken gewisser Größenordnung zum Pflichtprogramm ihres Berichtswesens. Doch den Blick dafür zu schärfen, dass all diese Entwicklungen, etwa bei Finanzierungen rund um die Kohle, auch erheblichen Einfluss auf die aufsichtsrechtliche Beurteilung der Bankrisiken sowie das Risikomanagement innerhalb der Banken haben sollten, ist eine Facette der Nachhaltigkeitsdebatte, die zumindest hierzulande in der Bankpraxis noch nicht die gebührende Beachtung gefunden hat.

### Zu Cyberrisiken

„Auch für die einzelne Bank bringt die Digitalisierung neue Risiken. Die findigsten digitalen Lösungen nützen nur wenig, wenn sie gleichzeitig enormen Risiken die Tore öffnen. So haben die sogenannten Cyberrisiken in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Denn die Zahl der schützenswerten Güter ist gewachsen: Neben Geldvermögen sind inzwischen auch persönliche Daten und damit der Zugang zu Dienstleistungen im ‚Cyberspace‘ gespeichert. Gezielte Angriffe auf IT-Systeme können heutzutage von überall in der Welt aus gestartet werden – oft braucht es kaum mehr als einen Laptop mit Internetzugang.

Die Bandbreite von Motiven für Cyberangriffe ist groß und reicht von simplen Angriffen durch Amateure bis hin zu minutiös geplanten Angriffen mit ökonomischem oder politischem Hintergrund. Gleichzeitig verbreiten sich neue Angriffsmethoden blitzschnell über das Netz und entwickeln sich ständig weiter. Das ist natürlich ein Thema, mit dem sich auch die Bankenaufsicht beschäftigt. So ist IT-Sicherheit für die europäische Bankenaufsicht eines der Schwerpunktthemen für das Jahr 2015.

Bundesbank und EZB arbeiten hier wie immer eng und gut zusammen.“

Andreas Dombret in der ZfgK 18-2015

In seiner Amtszeit als Bundesbankvorstand ist Andreas Dombret aber auch kontroversen Diskussionen mit der Kreditwirtschaft nicht ausgewichen. Knifflig wurde es besonders bei der Auslegung des Mandats der Bankenaufsicht. Dass der zuständige Notenbanker für die deutsche Bankenaufsicht der hiesigen Branche ins Stammbuch schreiben darf, an ihrer Kos-

tenstruktur oder besser ihrer Effizienz zu arbeiten, wenn er in vielen anderen Ländern der Europäischen Union sehr viel bessere Werte für die Cost Income Ratio registriert, mag noch unumstritten sein. In diesem Zusammenhang eine größere Kreativität bei der Entwicklung von neuen Ertragsquellen anzumahnen, fällt sicherlich auch noch unter die Toleranzgrenze. In einer Zeit, in der die Geldpolitik der EZB und anderer Notenbanken das Ertragspotenzial des hochgradig zinsabhängigen deutschen Bankensektors ohnehin stark einschränkt und zusätzlich noch eine Welle von Regulierungsanforderungen zu beachten ist, mehr oder weniger sanft die Notwendigkeit von Fusionen oder auch Strukturänderungen im Landesbankensektor anzudeuten, löste indes insbesondere in den beiden großen Verbundorganisationen Irritationen und zum Teil auch heftigen Ärger aus. Wenn allein das Zusammenspiel immer neuer Regulierungsvorschriften und der Niedrigzinspolitik vor allem kleinere Institute in Fusionen treibt, darf das in der Branche zu Recht als höchst fragwürdige Einmischung öffentlicher Institutionen in die Ausprägung der Wirtschaftsstruktur gewertet werden.

Andreas Dombret ist freilich auch dieser Gratwanderung keinesfalls ausgewichen und hat auch in dieser Zeitschrift klargestellt, dass sich die Aufsicht „keineswegs als die besseren Banker versteht, sich nicht in den Entdeckungswettbewerb um das Banking der Zukunft einzumischen und sich so weit wie möglich aus geschäftspolitischen Entscheidungen herauszuhalten hat“. Gleichzeitig hat er sich aber ebenso deutlich vorbehalten, Geschäftsmodelle einzelner Banken und den Sektor insgesamt unter dem Blickwinkel des Erhalts eines gesunden und stabilen Bankensystems auch künftig ge-

#### Zum Mandat der Aufsicht

„Die Aufsicht hat sich nicht einzumischen in den Entdeckungswettbewerb um das Banking der Zukunft und soll mitnichten zum Urheber des Unternehmenserfolgs werden. Wenn wir uns Geschäftsmodelle anschauen, dann machen wir dies in erster Linie vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit. Wir sind nicht die besseren Banker und haben uns aus geschäftspolitischen Entscheidungen so weit wie möglich herauszuhalten. Als Aufsicht sind wir in erster Linie an einem gesunden und stabilen Bankensystem interessiert. Wir haben hier ein klares Mandat. Dazu gehört gewiss nicht, es allen Kreditinstituten recht zu machen, sondern es verlangt, den Sektor sorgfältig und gewissenhaft zu beaufsichtigen.“

Andreas Dombret in der ZfgK 23-2017

#### Zur Nachhaltigkeit

„Klimawandel ist zwar zuerst, aber nicht allein ein Thema für die Politik. Auch Finanzinstitute sind in der Verantwortung, sich im Rahmen ihres Risikomanagements mit Fragen des Klimawandels und der Klimapolitik zu beschäftigen. Eine vorausschauende Planung und frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Klimawandel, Klimapolitik und Klimarisiken sind entscheidend, denn wir befinden uns in unbekanntem Fahrwasser. Aber es gibt auch Chancen: In ihrer Rolle als Kreditgeber für die Realwirtschaft können Banken und Sparkassen vom grünen Wandel unternehmerisch profitieren und ihn gleichzeitig mitgestalten.“

Andreas Dombret in der ZfgK 7-2018

wissenschaft beaufsichtigen zu wollen. Auch hinsichtlich der immer wieder umstrittenen Fragen zur Proportionalität und der Einlagensicherung hat er in den vergangenen Jahren viel Verständnis für die berechtigten Belange der deutschen Kreditwirtschaft entwickelt und Sympathie für die Idee einer Small Banking Box gezeigt. Kein Abrücken von den allgemeingültigen Vorgaben bei Kapital- und Liquiditätskennziffern, wohl aber Erleichterungen für kleine Institute hinsichtlich der operativen Anforderungen lautet sein Credo in der praktischen Ausgestaltung der Verhältnismäßigkeit. Und in der Einlagensicherung nennt er die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zur Sanierung und Abwicklung, den nachhaltigen Abbau von Staatsrisiken in den Bankbilanzen, die Abschaffung der regulatorischen Privilegien von Staatsanleihen und weitere Integrationsschritte der europäischen Wirtschaftspolitik einschließlich des allgemeinen Insolvenzrechts als Voraussetzungen für weitere Schritte der Fortentwicklung zu einem gemeinsamen europäischen System.

All diese Dinge mit dem Zuständigkeitsbereich Bankenaufsicht in der gleichermaßen spannenden wie turbulenten Zeit der Bewältigung der Folgen der Finanzkrise maßgeblich mitprägen zu dürfen, hat dem umtriebigen Bundesbanker in seiner achtjährigen Amtszeit sichtbar Freude bereitet – auch wenn die recht trocken anmutende Materie einer zeitgemäßen Umsetzung und Ausgestaltung von Ba-

sel III sowie der einschlägigen Brüsseler Richtlinien nicht unbedingt als Spaßdisziplinen erkennbar sind. Besonders inspiriert hat den in den USA geborenen Deutschamerikaner die Übertragung der Funktion als Auslandsvertreter der Deutschen Bundesbank mit all den damit verbundenen Berührungspunkten zu den internationalen Organisationen. Nicht zuletzt davon durfte über viele Jahre auch diese Zeitschrift profitieren, der er seit Mitte Juli 2002 als Mitherausgeber verbunden ist, zunächst noch als Co-Sprecher der Geschäftsführung Rothschild Deutschland und später als Vorsitzender der Geschäftsleitung für Deutschland, Österreich und die Schweiz sowie Vice Chairman Europa der Bank of America. Gleich zehnmal hat er in den vergangenen acht Jahren die Leser von seinen Einblicken und Eindrücken von den Herbst- und Frühjahrstagungen von IWF und Weltbank teilhaben lassen (siehe auch Seite 12 in diesem Heft).

Ein Glücksfall für die ZfgK-Redaktion ist auch seine große Wertschätzung für die Bedeutung einer fruchtbaren Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Nicht nur durch seine Promotion im Jahre 2005 hat er diese aufgefrischt,

#### Zur Proportionalität

„Ich begrüße es, dass in Europa die Debatte um mehr Verhältnismäßigkeit in der Regulierung an Fahrt gewonnen hat. Wir sollten unvoreingenommen prüfen, ob hierzulande das komplette Basel-III-Rahmenwerk wirklich auf alle Banken und Sparkassen angewendet werden soll oder ob nicht etwas mehr Leichtigkeit in Form von Ausnahmen für kleinere Institute sinnvoll ist. Damit meine ich in erster Linie Ausnahmen bei den operativen Anforderungen. Bei Kapital- und Liquiditätsanforderungen hingegen kann und darf es auch künftig keine Ausnahmen geben. Doch das ist letztlich eine andere Debatte. Sie darf nicht als Deckmantel benutzt werden, um Basel III auszuhebeln. Denn weil das Finanzsystem von heute keine Grenzen kennt, brauchen wir starke globale Standards in der Regulierung und in der Aufsicht. Sie sind entscheidend für die globale Finanzstabilität. Die Erfahrungen aus der Finanzkrise sollten uns dabei eine Lehre sein.“

Andreas Dombret in der ZfgK 8-2017

sondern er hat auch schon vor seiner Bundesbankzeit eine Honorarprofessor an der European Business School, Oestrich-Winkel, angenommen. Vorträge vor jungen Wissenschaftlern im In- und Ausland gehörten in den vergangenen acht Jahren immer wieder zu sei-

#### Zur Unternehmenskultur

„Was wir brauchen, ist ein echter Kulturwandel, der dieses Bild wieder in den Köpfen der Banker verankert. Eine Kultur, in der alles erlaubt ist, was nicht explizit verboten ist, darf nicht die Zukunft sein, sondern muss der Vergangenheit angehören. Wir brauchen eine Kultur, die auf dem basiert, was Seneca gesagt hat: Was das Gesetz nicht verbietet, verbietet vielleicht der Anstand. Natürlich waren es am Ende nur wenige schwarze Schafe, die eine ganze Branche in Verruf gebracht haben. Dennoch brauchen wir eine Kultur, in der über den Tellerrand der kurzfristigen Rendite hinausgeschaut wird. Banken haben eine Verantwortung gegenüber der Wirtschaft und gegenüber der Gesellschaft. Wenn sie dieser Verantwortung gerecht werden, werden die Bürger ihnen wieder vertrauen.“

Andreas Dombret in der ZfgK 23-2014

nem Pensum – vor wenigen Tagen noch einmal an der Frankfurter Goethe Universität zu der spannenden, aber für einen Aufseher eben auch heiklen Frage nach dem richtigen Maß der Konsolidierung im Bankensektor.

Nicht zu vergessen ist schließlich seine Aufgeschlossenheit gegenüber der Presse. Wenn Medien aller Art Andreas Dombret immer wieder als glaubwürdige Instanz heranziehen, um in Sachen Ertragsoptimierung und Anpassung der Branchenstrukturen auf Missstände im hiesigen Bankensektor hinzuweisen, und gleichzeitig auch die Banken und ihre Verbände ihn als wichtigen Fürsprecher ihrer Anliegen zitieren, wie dieser Tage der Sparkassenverband Rheinland-Pfalz mit Blick auf die Verhältnismäßigkeit in der Bankenregulierung, dann kann er mit seinen kritischen Anregungen wie auch seiner Positionierung zu den wichtigen aufsichtlichen Fragestellungen der Banken in seiner Zeit als Bundesbankvorstand nicht ganz falsch gelegen haben.

Die ZfgK darf sich darauf freuen, auch während seiner gerade angelaufenen Quiet-Periode einen gewogenen Rat- und Impulsgeber in ihrem Herausgeberkreis zu wissen und ihn dann voller Tatendrang in der Praxis zurückerwarten. Letzteres jedenfalls hat er schon öffentlich durchblicken lassen.