

Umbruch wird weitere Konsolidierungen bei Banken auslösen

Nicht Größe schafft Gefahren, sondern schlechtes Management –

Geschäftsmodelle sind besonders tragfähig, wenn das Kundengeschäft im Mittelpunkt steht

Börsen-Zeitung, 16.3.2011
Die Welt des „New Normal“ nach der Finanzmarktkrise wird Banken dauerhaft vor große Herausforderungen stellen. Schließlich ist kein Wirtschaftszweig infolge der Krise und ihrer Nachwirkungen mehr dem Wandel unterworfen als die Banken-



Von
Tilman Wittershagen

Vorstandsvorsitzender
des Bankenverbandes
Hessen e.V.

branche. Die wesentlichen Treiber der Veränderung sind bekannt: (i) neue und schärfere Regulierung, (ii) Rückgewinnung von Vertrauen, (iii) auf Kundenanforderungen zugeschnittene Geschäftsmodelle mit in der Folge veränderten Ertrags- und Kostenstrukturen.

Im vierten Jahr der Krise

Nüchtern betrachtet, befinden wir uns im vierten Jahr der Bankenkrise. Dieser Zustand spiegelt auch der Kapitalmarkt wider: Der EuroStoxx Banken verlor im Jahr 2010 rund 18% an Wert, während der EuroStoxx50 sein Niveau halten konnte und der Dax30 sogar rund 20% an Wert gewann. Die Geldbeschaffung im Interbankenmarkt läuft weiterhin nicht störungsfrei, und einige Marktteilnehmer sind unverändert von den Vollzuteilungen der Europäischen Zentralbank (EZB) abhängig. Unterdessen verweilen die Liquiditätsbeschaffungskosten der Banken auf einem atemberaubend hohen Niveau. Wenn sich aber Unternehmen am Kapitalmarkt ähnlich günstig wie Banken refinanzieren, wird beispielsweise ein im Wesentlichen auf Kreditvergabe ausgerichtetes Geschäftsmodell kaum überleben können.

Erschwerend kommt hinzu, dass (nicht hypothekeunterlegte) Kredite mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr künftig fristenkongruent zu refinanzieren sind und somit wichtige Erträge aus Fristentransformation fehlen werden. In der Folge werden die Margen für langfristige Bankkredite merklich anziehen. Zwar wird der Markt für alternative, kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente hiervon profitieren und sich dynamisch entwickeln, jedoch werden Banken in diesem

Veränderungsprozess nur dann noch eine Rolle spielen, wenn sie als Arrangeur Nutzen stiften durch Schaffung von Qualität im Prozess, Exekutionssicherheit und Zugang zu den passenden Investoren.

Ohnehin müssen Banken in Zukunft ungleich mehr investieren, um den Mehrwert ihrer Leistungen zu vermitteln. Das in der Finanzmarktkrise verloren gegangene Vertrauen wird sich erst über Jahre intensiver und glaubwürdiger Partnerschaft mit Kunden und Marktteilnehmern zurückgewinnen lassen. Die gute Nachricht ist, dass die Voraussetzungen dafür geradezu ideal erscheinen. Das „New Normal“ im Wirtschaftsgeschehen dieser Dekade

wird geprägt sein von hoher Unsicherheit und Schwankungsanfälligkeit bei für Investoren und Unternehmen gleichermaßen wichtigen Risikoparametern wie Liquidität, Zinsen, Währungen, Rohstoffe, Energiepreise, Immobilienmärkte oder Kreditwürdigkeit von Staaten. Dadurch werden die Akteure ihre Entscheidungen nur mit Hilfe kompetenter und transparenter Beratung vornehmen können.

Das wird der entscheidende Faktor in der Kunde-Bank-Beziehung sein: Vertrauen schaffen durch ehrliche Aufklärung. Und hierfür werden Kunden auch weiterhin bereit sein, einen angemessenen Preis zu bezahlen. Es mutet in diesem Zusammenhang geradezu grotesk an, dass Regierungen sich aufgerufen fühlen, zum Wohle der Anleger den Umgang zwischen Kunde und Bank im Detail regeln zu müssen – bis hin zur Einführung eines Registers für ca. 300.000 Bankberater in Deutschland. Der Kunde wünscht nicht seine eigene Entmündigung. Stattdessen erwartet er ein Mehr an individueller Beratungszeit und keine zeitfressenden administrativen Formalitäten wie Beratungsprotokolle. Regulatorischer „Overkill“ am Kunden wird zwangsläufig nicht zu einer besseren Qualität in der Beratung führen.

Weniger wäre mehr

Im Konsens der Expertenmeinungen gibt es zwei große Säulen, die als regulatorische Initiativen geeignet erscheinen, das Finanzsystem auf Stabilität auszurichten. Erstens Maßnahmen, die die Wahrscheinlichkeit von Schocks reduzieren. Hierunter fallen Kapitalanforderungen, Liquiditätsstandards, antizyklische Kapitalpuffer, Transparenz, aber

auch eine makroprudenzielle Aufsicht. Zweitens Maßnahmen, die Spill-over-Effekte begrenzen. Hierzu gehören Stärkung der Marktinfrastruktur, Finanzsektorabgaben, Insolvenzregime, Sanierungs- und Restrukturierungsregime, Reform der Einlagensicherung. Darüber hinaus gehende Initiativen wie Größenbegrenzungen von Banken, Leverage Ratio, Trennbankensystem („Volcker Rule“) oder Vergütungsbeschränkungen entstammen einem kurzfristigen politischen Reflex und werden nicht zum Ziel führen, sind aber in Teilen bereits beschlossen. „Weniger ist mehr“ ist man versucht zu sagen. Kluge, qualitativ hochwertige und international abgestimmte Regulierung ist vonnöten, um das Ziel der Systemstabilisierung zu erreichen.

Neuer Stakeholder am Tisch

Wie immer die finale Ausprägung aller Regulierungsmaßnahmen letztlich aussehen wird, die organisatorischen Herausforderungen zur Adaption, Umsetzung und Steuerung der hochkomplexen Maßnahmenpakete sind gewaltig. Und die deutlich steigende Frequenz der Überprüfungen durch die Aufsicht wird die Banken zwingen, hierfür dauerhaft hochqualifizierte, teure Mitarbeiterkapazitäten vorzuhalten. Es ist in diesem

Zusammenhang zu konstatieren, dass mit den Regierungen ein neuer, wichtiger Stakeholder am Tisch der Banken sitzt. Aufbau und Pflege des Dialogs zu Regierungsvertretern können nicht mehr nur am Rande erfolgen. Umso wichtiger wird auch in Zukunft eine konsistente, leistungsstarke und Vertrauen schaffende Bankenverbandsarbeit sein.

Die Auswirkungen der neuen Kapitalunterlegungsvorschriften indes wirken unmittelbar auf die Fähigkeit der Banken, profitabel zu wirtschaften. Wenn die Mindestanforderung für die Kernkapitalquote von 2% auf 7% (inklusive Capital Conservation Buffer) erhöht wird, gleichzeitig bestehende Kapitalelemente nicht mehr auf das Kernkapital anrechenbar sind und zusätzlich das Risikogewicht der meisten Aktiva deutlich steigen wird, sind Szenarien, in denen das neue regulatorische Kernkapital im einzelnen Fall bis zum Faktor zehn erhöht werden muss, nicht auszuschließen. Nun ist hartes Eigenkapital für Banken eine knappe Ressource und weder am Kapitalmarkt noch durch Beiträge bestehender Eigentümer beliebig abrufbar. Insofern werden massive Anstrengungen bei der Optimierung der risikogewichteten Aktiva einerseits und der Steigerung der Profitabilität andererseits unternommen werden.

Es ist zu erwarten, dass Banken Positionen im Trading Book, bei Derivaten, Verbriefungen und Proprietary Investments konsequent zugunsten von renditearmen, aber liquiden Positionen wie Cash und Staatsanleihen reduzieren. Daneben wird die Umschichtung von langfristiger zu kurzfristiger Kreditvergabe erfolgen. Als bewusst in Kauf genommene Nebenwirkung wird die neue, deutlich risikoärmere Bankbilanz ceteris paribus weniger Erträge erwirtschaften und somit auf die zweite Stoßrichtung der Anstrengungen – die Steigerung der Profitabilität – konträr wirken. Zudem wird die Bereinigung der Bilanzen in vielen Fällen noch zu einmaligen Verlusten führen, mit entsprechender Belastung für das Eigenkapital. Umso heftiger wird die vor uns liegende Dekade von Kostensenkungsmaßnahmen begleitet werden, nicht zuletzt auch, um die Attraktivität des Eigenkapitals von Banken wieder zu erhöhen.

Unbegründete Sorge

Es braucht daher nicht viel Fantasie, um sich vorzustellen, dass der Prozess des Umbruchs eine weitere Konsolidierungswelle im Bankenmarkt auslösen wird, an dessen Ende zwar weniger, dafür aber stabile Institute mit leistungs- und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen stehen werden. Die Sorge, dass durch das Entstehen größerer Banken wiederum Instabilitäten ausgelöst werden, ist in diesem Zusammenhang unbegründet. Nicht die Größe einer Bank schafft Gefahren, sondern schlechtes Management. Corporate Governance, Transparenz, Risiko- und Liquiditätsmanagement, Konzentration auf Kernkompetenzen, kompetente und motivierte Mitarbeiter und ein Vergütungssystem, das nachhaltigen Unternehmenserfolg fördert, sind für Banken auch in Zukunft die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Und eine der erfreulichsten Erkenntnisse aus der Finanzmarktkrise ist, dass sich Geschäftsmodelle insbesondere dann als tragfähig erweisen, wenn sie das Kundengeschäft in den Mittelpunkt stellen und auf langfristige, partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen ausgerichtet sind. Insofern überwiegt trotz der Herausforderungen die Zuversicht, dass der Umbruchprozess am Ende erfolgreich gestaltet werden wird. Und als Orientierungspunkt auf dem Weg zum Ziel wird es für Marktteilnehmer wichtig sein zu sehen, dass Vorreiter in der Branche in der Lage sind, alle wesentlichen Regulierungsschritte bereits bis zum Jahr 2013 umgesetzt und etabliert zu haben.

BÖRSENZEITUNG, 16.03.2011