

## **Die Bankenwelt im Wandel? Eine Betrachtung aus praktischer Sicht**

Wir befinden uns im Jahre 2013. Über vier Jahre ist es nun her, dass die Finanzkrise uns heimgesucht hat. Aber immer noch ist keine Lösung in Sicht. Mit dem unmittelbaren Schrecken sind auch viele Ansätze dahin, die auf eine Beseitigung der Ursachen abzielten. Immer mehr gewinnen Partikular - Interessen die Oberhand, die eine wirklich durchgreifende Lösung verhindern. Die übergreifende umfassende Regulierung aller Märkte ist - so der Leiter des Weltwirtschaftsforums in Davos, Schwab - in weite Ferne gerückt. Irritierend sind öffentliche Äußerungen, die ohne Unterlass die Gefährlichkeit bestimmter Institute beklagen, gleichzeitig aber nicht müde werden, verbales Feuer an die Lunte zu legen.

Aber was brauchen wir denn eigentlich? Das Feld ist inzwischen ideologisch vermint. In vielen Fällen bestimmt die Herkunft und nicht die Sache das Argument. Zuweilen gewinnt die Neigung zu Protektionismus im Gewande notwendiger Re-Regulierung, der sog. Home Bias, die Oberhand. Einigkeit besteht nur – insoweit no blame game - Schuld sind die Banken! Inzwischen längst nicht mehr alle, sondern in erster Linie nur sog. systemrelevante Institute, deren Zahl in der Spitzengruppe sich auf vier Banken kondensiert hat.

Interessanter Weise sind über 90% der deutschen Kunden mit **ihrer** Bank zufrieden. Also alles nur Panikmache? Leben wir in zwei Welten einer virtuellen, Unheil verkündenden und einer wirklichen, in der alles seinen gewohnten Gang geht? Was hat sich eigentlich in den letzten Jahren am System verändert, dass Fehlentwicklungen, wie wir sie gesehen haben, möglich wurden. Gestatten sie mir einen kurzen Blick zurück.

### **I. Ausgangslage**

Das vorherrschende Banksystem in Deutschland war die klassische Universalbank. Daneben gab es Spezialbanken, insbesondere Hypothekenbanken, Förderbanken etc. Von jeher haben Sparkassen und Volksbanken den Privatkundensektor beherrscht, die Privatbanken kümmerten sich hauptsächlich um Firmenkunden. Das galt nicht zuletzt für die Großbanken. Retailgeschäft war in erster Linie Einlagengeschäft (Depositenkassen). Der aktive Privatkunde als Kreditnehmer war weniger von Interesse. In den Aufbaujahren der BRD war der Kuchen für alles groß genug.

Banken erfüllten ihre Kernaufgabe: Liquidität zu transferieren. Sie achteten auf einen ausgewogenen Mix im Kreditgeschäft (Bonität und Laufzeit) und eine austarierte Struktur bei den Einlagen (Sicht-, Spar- und Termineinlagen). Als prudent Banking galt, dass aus dem Zins- und Provisionsüberschuss die Zins- und Verwaltungskosten und die anteiligen Ek-kosten gedeckt werden konnten. Wenn das (Teil-) Betriebsergebnis (die Risikokosten waren i. d. R. nicht enthalten – was ein Fehler war) hierzu nicht ausreichte, galt das als Alarmzeichen. Handel und sonstige Aktivitäten für eigene Rechnung erhöhten oder (im negativen Fall) verminderten die Gewinnmarge.

Überschüssige Liquidität, die nicht im Kreditgeschäft eingesetzt werden konnte, wurde in Anleihen erster Bonität geparkt. Die sog. Ersatzdebitoren waren nicht dazu gedacht - wie später - das Ergebnis zu gestalten.

Banken konnten nach HGB Stille Reserven zur Risikoabsicherung und (im Gegensatz zu den USA) schon bei Gefährdung eines Kredits mit steuerlicher Wirkung Wertberichtigungen bilden. Das hat wesentlich zur Stabilität des deutschen Bankensystems beigetragen. (Nur so konnte zB. die Euro \$ Krise abgefedert werden.)

Im Vergleich zu heute war das Bankgeschäft sehr überschaubar, der Konditionenwettbewerb hielt sich - aktiv und passiv -(z.T. noch aus der Nachkriegszeit reguliert – e.g. die 1967 aufgehobene HabenzinsVO.) in Grenzen. Die Hausbankfunktion hatte für Banken und Kunden eine stabilisierende Wirkung. Die Banken konnten die Vertrauensabirage (trotz einiger Großpleiten und Fehlspekulationen wie Herstatt) weitgehend durchführen: "Vertrauen ist der Anfang von allem" hieß es bei der Deutschen Bank nicht zu Unrecht.

Was für Deutschland galt, traf auch für Amerika zu. Ein stark regulierter Markt ließ kaum Wettbewerb zu und sicherte Money Center Banks, Commercial Banks, Investmentbanks, Savings- and Loan- Associations etc. ihr Auskommen.

Das war in a „nutshell“ die Ausgangslage.

## **II. Deregulierung - Globalisierung**

Dann kam der Wandel.

In den USA hat sich allmählich das althergebrachte regulierte System abgenutzt und wurde in den 80 er und 90 er Jahre des letzten Jahrhunderts durch die Wirklichkeit überholt. Das "Bundled Banking Model" ließ sich nicht mehr länger am Markt durchsetzen. Mit regulierten Einlagenzinssätzen auf der Passivseite und dem Prime Rate Regime auf der Aktivseite subventionierten wenige das ganze System. Der Zinsüberschuss war für die Commercial Banks wie für die S&L's die Hauptertragsquelle.

Das änderte sich, als u.a. Money Market Funds die Einlagenzinsen in Bewegung und Commercial Paper erste Alternativen für die Unternehmen bei der Geldaufnahme brachten. Die ganze Architektur verlor ihr Gleichgewicht. Mit der Erosion der Zinsmarge suchten die Commercial Banks nach zusätzlichen Ertragsquellen und wilderten im Grenzbereich der Investmentbanken: Commercial Paper Placements, Discount Brokerage, Kreditverbriefungen – um nur einige zu nennen. Die Investmentbanken konterten mit Bridge Financings, Checking Accounts über gesponserte Investmentfonds und ähnlichen Innovationen.

Das Verbot des Interstate Banking wurde mit Niederlassungen ausgehebelt, die alles anboten, nur keine Einlagen entgegennahmen. Das gebündelte, regulierte System war nicht mehr zu halten und brach auseinander, begleitet von Krisen, insbesondere der S+L Krise, die zum Untergang dieser vornehmlich im Hypotheken-Geschäft tätigen Spezialinstitute führte und das zuständige Sicherungsnetz ruinierte.

Aus dieser Zeit gibt es einige bemerkenswerte Phänomene, auf die ich noch kurz hinweisen möchte: die Thrifts sind u.a. daran gescheitert, dass sie die Fristentransformation nicht mehr durchführen konnten. Mit der Erosion der

Einlagenseite wurde es für sie immer schwieriger, sich risikolos zu finanzieren. Was früher kein Problem war, mit Spareinlagen langfristige Hypotheken zu bedienen, wurde mit Aufhebung des Interest Caps ein Lotteriespiel. Man wickelte auf Certificates of Deposits aus, die man über unabhängige Makler bezog (wie die Hypotheken vor der jetzigen Krise). Die Makler beschafften (gegen Provision) die CD's u.a. mit dem Hinweis, die Einlagen seien ja (bis zu 100.000,00 \$) versichert.

Die Zinserhöhungen in der Reagan-Ära machten diesem Mismatch den Garaus und ließen 787 von 3234 Thrifts untergehen. Auch das Sovereign Lending hat mit der LDC Krise den großen Banken der westlichen Welt schon mal erhebliche Probleme bereitet. Wie auch Drexel Burnham Lambert (Milken Affäre) erfahren mussten, dass man mit "Junk Bonds" Kopf und Kragen riskiert. (Mit dem Corporate Memory ist es wohl nicht allzu weit her?)

Wie dem auch sei. Diese Ereignisse und der Zeitgeist, der dem Markt größere Priorität als der Gestaltungskompetenz des Staates einräumte, führten in den USA zur Deregulierung. Mc. Fadden, Glass Steagall, One Bank Holding Act & Co wurden aufgehoben. Der Siegeszug der Globalisierung begann - mit tiefgreifenden Veränderungen für das gesamte Geschäft.

Über London bahnte sich der Anglo Saxon Way of Banking auch bei unseren im internationalen Geschäft tätigen Banken seinen Weg. Strategy, Procedure, Accounting, Reporting wurden angelsächsisch infiltriert. Das angelsächsische Geschäftsmodell wurde bei den Großbanken tonangebend.

Der Zwang zur Veröffentlichung von Quartalsergebnissen führte zu einer stärkeren Akzentuierung des Kurzfrist – Denkens. Der Übergang auf die internationalen, USGAP induzierten Rechnungslegungsvorschriften verschob den Fokus von der Bilanzsicherheit auf die Bilanzwahrheit.

Die großen Banken haben praktisch keine Stillen Reserven mehr. Beteiligungen, Grundstücke etc. wurden revaluiert und/oder abgestoßen. Sie haben in Krisenzeiten – wie dieser – nichts mehr zuzusetzen – einst eine (wenn auch immer kritisierte) Stärke unseres alten HGB – Systems. (Viele Dellen in der Bilanz konnten auf diese Weise ausgeglichen werden, ohne Kapital und Reserven anzugreifen.)

Mit der Deregulierung ging ein verschärfter Wettbewerb einher. Es bestanden für ausländische Banken in Euro Land keine Beschränkungen mehr. Non-Banks, Near-Banks und andere taten ihr Übriges. Hinzukamen Captive Finance Institutions von Industrie und Handel, die zB. die Absatzfinanzierung übernahmen und auch für die Liquiditätsversorgung des Mutterhauses herangezogen werden.

Laut Bundesbank Statistik sank die Zinsspanne (Zinsüberschuss in % der durchschnittlichen Bilanzsumme) bei allen Banken von 1,82% im Jahre 1968 auf 1,02% im Jahre 2011, bei den Kreditbanken war der Margenverlust mit 2,22% in 1968 und 0,80% in 2011 noch deutlicher, noch übertroffen von den Großbanken, deren Werte bei 2,30% bzw. 0,64% lagen. Die Verwaltungskosten im Verhältnis zur durchschnittlichen Bilanzsumme sind im gleichen Zeitraum zwar auch gesunken aber nicht so stark wie die Zinsspanne. Bei allen Banken ist der Saldo noch leicht positiv – bei Kreditbanken und Großbanken (insbesondere) aber bereits negativ. Die EK-Rendite vor Steuern der Kreditbanken insgesamt lag 2011 bei 1,79% und war bei den Großbanken mit -0,12% sogar negativ – (2012 sieht es grosso modo nicht besser aus.)

Symptomatisch für die Situation der Kreditbanken im gegenwärtigen Umfeld ist, dass es bei den anhaltenden Niedrig-Zinsen für sie zunehmend schwieriger wird, ihrer klassischen Funktion als Intermediär zwischen Kapitalanlegern und Kapitalnutzern gerecht zu werden. Die Bundesbank hat errechnet, dass seit Ausbruch der Finanzkrise in 2007 die Refinanzierungskosten für AA und A, inzwischen sogar für BBB Adressen unter denen der Kreditbanken im €-Raum liegen, dh. die Disintermediation nimmt weiter zu.

Hinzukommt, dass die Kreditvergabe immer mehr Kapital verbraucht, an Kapitalerhöhungen in diesem Umfeld aber kaum zu denken ist. Der Bewegungsspielraum der Kreditbanken wird in ihrem Kernbereich enger. Margenerosion, regulatorische Anforderungen, Wettbewerb machen aus dem Commercial Banking alter Prägung für die Mehrzahl der Kreditbanken kein tragfähiges Geschäftsmodell mehr.

Diese Entwicklung war in den 90er Jahren des vorherigen Jahrhunderts bereits abzusehen. Es mussten neue Ertragsquellen gefunden werden. Expansion in neue Geschäftsfelder und neue Märkte war angesagt – und die folgte weitgehend angelsächsischem Vorbild, als dem regierenden Goldstandard. Aus einer Verbindung von Commercial mit Investment Bank sowie Asset Management, Private und Retailbanking entstand weltweit die neue Universalbank als „Bank of Choice“. Damit einherging eine Abkehr vom alten Grundsatz: „banking is people“ (Analog war gestern, digital ist heute.) – modern Banking ist über weite Strecken „Science and Technology“.

### **III. Science**

Die Kunden in der globalen Welt erwarten One Stop Banking, d.h. alle Leistungen weltweit möglichst aus einer oder (zur Sicherheit) aus 2/3 Händen. Solche Leistungen verlangen nach Kapazität und fördern – wie geschehen – die Konzentration. In diesem Universum ist das Kreditgeschäft – raison d'etre der Banken – nur noch ein Baustein aus dem modularen Angebot. Wir erleben daher schon lange die Konvergenz von Commercial- und Investmentbank Produkten.

Auch der so genannte Mittelstand ist längst nicht mehr mit traditionellen Angeboten zufrieden zu stellen. Das stellt immer häufiger, auch mittlere, Banken vor die Grundentscheidung "make or buy", weil sie Liquiditäts-, Währungs-, Transformations- und Zinsrisiken miteinander verknüpfen müssen.

Auf Bankenseite führt das zur Potenzierung der Komplexität mit all den erlebten Implikationen. Die damit einhergehende sachliche und räumliche Diversifikation ist aus Kosten-, Zeit und Kapazitätsgründen nicht mehr (allein) durch Personal zu bewältigen. Computer übernehmen das Produktdesign, die Risiko Steuerung, die Eigenkapital Belegung. In die Kundenbewertung fließen immer mehr Parameter ein, die nach Land, Währung, Branche, Unternehmens-Daten differenzieren und kumulieren sowie Risikoprämien nach Modellen wie dem Capital Asset Pricing Model errechnen. Komplexität und Kostendruck erhöhen die Abhängigkeit von computerbasierten Geschäftsmodellen. Der Algorithmus wird zum bestimmenden Faktor. Im Handel (Stichwort: Hochfrequenzhandel) dealen sie bereits untereinander.

Der Erfolg vieler Banken hängt heute davon ab, ob die Annahmen, die den Modellen zugrunde liegen, die Wirklichkeit widerspiegeln. Damit nehmen Bank fremde

wissenschaftlich geprägte Elemente einen bestimmenden Einfluss auf das Geschehen. Alle Stresstests verlassen sich auf solche Modelle und jedes folgt seinem eigenen (wenn auch durch Wirtschaftsprüfer zertifiziertem) Programm. Der Bankkaufmann klassischen Stils könnte damit zum Auslaufmodell werden.

- Vielleicht wie im Supermarkt, wo die Kassiererin nicht mehr die Grundrechenarten beherrschen muss. Sie zieht die Ware mit dem Barcode über den Scanner und den Rest macht der Rechner. Er wirft die Kaufsumme aus, errechnet das Rückgeld, bucht die Ware aus dem Bestand, weist den Eingang dem richtigen Konto zu. Nur zählen muss die Kassiererin können, damit sie bei der Geldherausgabe keine Unterdeckung hat - aber auch hier ist durch den zunehmenden Einsatz der EC - Karte Abhilfe in Sicht. -

Bei den Kreditbanken insbesondere den Großbanken kann man diesen Trend zum Cyber Banking an der Entwicklung der Verwaltungskosten nachvollziehen. Laut Bundesbank Statistik lagen der Personalaufwand aller Banken 1993 bei 37,2% und die sonstigen Verwaltungsaufwendungen bei 24,5% der operativen Erträge. Im Jahre 2011 waren die entsprechenden Werte 33,3% bzw. 30%. Bei den Großbanken wurden 1993 noch 39,4% der operativen Erträge für Personal und 21,2% für den Sachaufwand verbraucht. Beginnend mit 2010 hat der Sachaufwand die Personalkosten überholt und erreichte 2011 39,2% zu 33,4%. Bei den Regional und Sonstigen Kreditbanken setzte diese Trendumkehr bereits 2001 ein und liegt 2011 bei 27,1% für die Personal- und 33,9% für die Sachaufwendungen.

Erstaunlich ist jedoch, dass bei beiden Gruppen die gesamten die Verwaltungsaufwendungen eher - bei den Großbanken sogar deutlich - zugenommen haben.

#### **IV. Technology**

Sind für das Investmentbanking, die Unternehmens-, Handels- und Exportfinanzierung individuelle, z.T. maßgeschneiderte Lösungen Erfolgsfaktor, wird das Mengengeschäft – man könnte sagen: artgerecht - von der Datenverarbeitung beherrscht. Wer hier die Nase vorne hat, kann kurzfristig Wettbewerbsvorteile erzielen, bis die Konkurrenz nachgezogen hat. Einen dauernden Vorsprung gibt es nicht.

Die bankmäßige Grundversorgung der Retailkunden ist heute über PC, Smartphone + ATM problemlos möglich. Wenn die Internetauthentifizierung endgültig zugelassen ist, braucht es keinen physischen Bankkontakt mehr. Das Smart Phone ist die individuelle Bankfiliale.

Der Mehrwert von Filialbanken gegenüber Direktbanken ist rückläufig. Die Bedeutung eines Zweigstellennetzes zur Generierung günstiger Sicht- und Spareinlagen nimmt weiter ab. Die Kosten des physischen Netzes werden zum Problem und führen zu einer Konzentration auf Schwerpunktfilialen für wenige beratungsintensive Produkte. Von den 67.900 Zweigstellen im Jahre 1995 sind 2011 37.700 übrig geblieben – ein Rückgang von 45%, also fast jede zweite ist bereits auf der Strecke geblieben (Bundesbank). Und ein Ende ist noch nicht abzusehen. Retailbanking mutiert weitgehend zu einer personalentleerten, Technik basierten, von den Kosten getriebenen Dienstleistung.

Wenig anders sieht es im Private Banking und Assetmanagement aus. Weiter zunehmende Spezialisierung, nicht zuletzt auch durch Nichtbanken lässt den Druck auf die Margen steigen, der durch den vermehrten Einsatz von Technik kompensiert

werden soll. Passive Investmentstrategien, Computer gestützte Portfolioansätze mögen hier als pars pro toto genügen. Selbständige Finanzberater und Filialen im Franchise - Betrieb ergänzen die Palette der Einsparungs-möglichkeiten.

## V. Wege aus dem Margen- und Kostendruck

"Jede Bank ist heute auf der Suche nach dem für sie nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodell. Die Rechnung geht aber für viele nicht mehr auf in einem Umfeld, das geprägt ist von nicht kostendeckenden Preisen, extrem niedrigen Zinsen, einem veränderten Kundenverhalten, das den Verkauf höhermargiger Produkte zunehmend erschwert, und drastisch verschärften regulatorischen Anforderungen" So Jürgen Fitschen, einer der beiden ceo's der Deutschen Bank in der Börsenzeitung vom 2. 1. 2013. Und nicht nur Fitschen stellt sich die Frage, wie die Banken hier über die Runden kommen wollen, zumal wenn sich jeder das Geschäft mit den beiden Kundengruppen Privatkunden und Mittelstand als Königsweg ausgesucht hat.

Dieses Geschäft auf klassische Weise nachhaltig gewinnbringend zu betreiben, steht - wie bereits gesagt - den Großbanken und anderen Kreditbanken schon länger nicht mehr zur Verfügung. Sparkassen- und Volksbankengeschäft mit den Kosten einer Großbank anzubieten, kann - wie Figura zeigt - nicht funktionieren. Diese Institute sind darauf angewiesen, sich andere Ertragsquellen zu erschließen und werden weiterhin u.a. auf Investmentbankprodukte zurückgreifen, wie sie der Markt verlangt.

Alle Marktteilnehmer werden versuchen durch Economies of Scale und noch stärkere Rationalisierungsbemühungen Kostenvorteile zu erzielen. Das bedeutet, dass weitere Player die Segel streichen und in größeren Einheiten aufgehen werden. Die Konsolidierung ist noch nicht abgeschlossen. Der Trend, Personalkosten durch Sachkosten zu ersetzen wird anhalten - aber wie gezeigt - die Gesamtkostensituation nicht revolutionieren.

Outsourcing - schon jetzt nahe der Schmerzgrenze - führt zu einer erfahrungsgemäß nur vorübergehenden Entlastung, wird gleichwohl weiter betrieben und immer häufiger insbesondere östliche Peripherie-Staaten mit einbeziehen.

Um das schwer zu generierende Kernkapital zu schonen, werden alle Instrumente (Verbriefungen, aber insbesondere Derivate usw.) zur Risikominimierung eingesetzt.

Vorübergehende Margenvorteile kann man über Innovationen erreichen und durch Arbeitsteilung die Kosten breiter verteilen. Viele werden ihr Angebot nur durch Zukauf von Elementen wettbewerbsfähig halten können. Kaum jemand kann sich noch leisten, alles selbst vorzuhalten, was vom Markt verlangt wird – zumal wenn es grenzüberschreitend sein muss. Shareconomy allenthalben.

Last **and** least bleibt der Eigenhandel.

## VI. Risikoprofil

All das sind Facetten, aus denen sich das Risikoprofil des heutigen Bankgeschäfts zusammensetzt. Die Einschätzung einer großen, international tätigen Bank unter Risikogesichtspunkten ist eine Herausforderung. Die neuralgischen Punkte: Eigenkapital, Bonität der Debitoren, Liquidität/Zahlungsbereitschaft sind weiter relevant, decken das Gefahrenpotential aber nicht mehr ab. Die Architektur denkbarer Szenarien geht weit darüberhinaus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Europa

„overbanked“ ist. (Bankassets betragen 357% des BSP/GNP, gegenüber 174% in Japan und nur 78% in den USA. (EZB) Lassen Sie mich auf einige Aspekte kurz eingehen:

Da wäre zunächst das regulatorische Umfeld. Globale Banken bewegen sich in einem national bestimmten Regulierungsrahmen. Das sog. Level Playing Field weltweit herzustellen, stößt immer wieder an seine nationalen Grenzen. Die Einführung von gemeinsamen Eigenkapital-Maßstäben, sh. Basel, macht das deutlich. Das Verfahren ist aufwendig und zeitraubend.

Die mit dem Outsourcing verbundene Proliferation von Betriebsrisiken auf z.T. nicht regulierte Einheiten erhöht die Interdependenz von konzernfremden "Zulieferern". Die Auslagerung der gesamten EDV, der Programmentwicklung nach Indien, der Buchhaltung nach Manila, des Facility-Managements und anderer Teile der Logistik stellt hohe Anforderungen an das Qualitätsmanagement. Die Komplexität nimmt zu. Wirtschaftsprüfer testieren in Jahresabschlüssen die Adäquanz der getroffenen Maßnahmen - eine mehr als ehrgeizige Aufgabe.

Über Derivate werden Risiken reduziert um die Ressource Eigenkapital zu schonen. Die Risiken verschwinden damit nicht, sie werden nur anders verteilt. Die Transparenz nimmt ab, je größer der Kreis der beteiligten Player wird. Umso mehr, wenn nicht - oder anders - regulierte Institute (Stichwort: Hedge Fonds, Versicherungen wie zB. AIG) mit von der Partie sind. Viele sichern Risiken ab, die sie nicht verstehen, dh. sie tragen zur Risikovergrößerung, nicht zur Verminderung bei.

Auf mathematischen Modellen beruhende Innovationen täuschen zuweilen - wie geschehen - eine trügerische Sicherheit vor. Sie sind notwendigerweise vergangenheitsfixiert. Der berühmte LTCM Fall (Long Term Credit Management) hat schon in den 90er Jahren einen Vorgeschmack davon gegeben, was alles schief gehen kann. Aber wer kann (oder wagt) eine Struktur (zu) hinterfragen, die Nobelpreis - Träger (Black, Scholes) entworfen haben?

Auch Bilanzregeln bergen Risiken - so wenn der Goodwill nicht mehr planmäßig abgeschrieben werden kann und jedes Jahr überprüft werden muss, ob die Voraussetzungen noch gegeben sind. (sog. Impairment) Damit können (und werden) potentielle Schwachstellen in der Bilanz gerade dann virulent werden, wenn die Ertragslage schwierig ist.

Der Eigenhandel ist trotz ausgeklügelter Überwachungssysteme nach wie vor betrugsanfällig. Die systembedingte Beschleunigung der Handelsabläufe schafft keine Abhilfe, im Gegenteil.

Das größte Risikopotential birgt mit zunehmender Reichweite die Sicherheit und Verlässlichkeit der Netze. Eine größere Abhängigkeit eines Industriezweigs von einer Ressource ist kaum vorstellbar, der mögliche Schaden schwer einzugrenzen. Das reicht vom Stromausfall, über Falschprogrammierung bis hin zu Cyberwar - Attacken.

Immer wichtiger werden Risiken, die schwer einschätzbar und nicht zu kalkulieren sind. Hierzu gehören die Reputationsrisiken. Die Ursachen sind vielfältig und mehrdimensional. Sie sind zT. kontext abhängig und können lokal begrenzt, kundenspezifisch aber auch global sein. Auslöser kann eine Geschäftsentscheidung sein. Aber auch das Verhalten einzelner hat nicht absehbare Folgen.

Die zunehmende Bewertung wirtschaftlicher Tätigkeit nach unbestimmten moralischen Kategorien wie Nachhaltigkeit, Dritte Welt, Klima macht rein betriebswirtschaftlich orientiertes Handeln zu einem Va.-banque Spiel, zumal diese ungeschriebenen Regeln einer sich häufig ändernden Gesetzmäßigkeit unterliegen. Die Social Media spielen hier eine wichtige Rolle. Ein „shitstorm“ entwickelt sich wie ein Tsunami ohne Vorwarnung.

Sog. Aktivist Shareholders versuchen, über die Medien und Pooling mit anderen Aktionären ihre unterschiedlichen Interessen durchzusetzen.

Erheblichen Einfluss haben die Rechtsrisiken gewonnen. Sie haben eine doppelte Relevanz, sie kosten die Bank im Unterliegensfalle zuweilen viel Geld, in jedem Falle schaden sie aber der Reputation.

Allen diesen Fähnrisen ist gemeinsam, dass sie nur schwer abschätzbar sind und ihnen mit noch so viel Compliance kaum beizukommen ist

Und über allem steht noch zusätzlich das politische Risiko. Z.Zt. ist für die Marktteilnehmer nicht einzuschätzen, auf was sie sich nun definitiv einstellen müssen. (Herr Weber, VR-Präsident der UBS, berichtete, dass sich die UBS 16.000 neuen Regularien p.a. ausgesetzt sieht.)

## **VII. Schlussfolgerungen.**

Welche Handlungsalternativen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten:

Schön wäre es, gäbe es wie im Automobilbau einen funktionierenden, jederzeit verlässlichen Kollisions- Präventions- Assistenten, der rechtzeitig dafür sorgt, dass es zu keinem Unfall kommt. Aber bereits die beispielhafte Aufzählung der möglichen Risiken verdeutlicht, dass von dieser Seite allenfalls punktuelle Hilfe erreichbar und praktikabel ist, wie wir in der Praxis sehen. Die Dimensionen des denkbaren Risikopotentials sind gewaltig, sie beherrschbar zu machen, eine mehr als ehrgeizige Herausforderung. Dennoch gibt es Parameter, deren Beachtung zielführend ist und bleiben wird.

Banking ist Vertrauen. Ohne Vertrauen versagt, wie wir gesehen haben, das System. Vertrauen baut in erster Linie auf Transparenz auf.

Einer Black Box wird niemand mehr nach den Ereignissen in 2008 sein Geld anvertrauen. Dem Eindruck, man sieht nur die Spitze des Eisbergs in den Rechenwerken, sollte man nachhaltig begegnen. Sog. Dark Pools sind da sicher nicht hilfreich. Das gilt für Banken, wie für andere. Daher ist es erforderlich, die Komplexität herunterzufahren.

Aber das alleine genügt nicht. Banken müssen profitabel sein. Ohne Erfolg gibt es keine Stabilität im Bankensektor. An Transparenz und Erfolg sollte sich jede Regulierung orientieren.

Lassen Sie mich einige der in der Diskussion befindlichen Regulierungsmaßnahmen unter diesen Gesichtspunkten kurz beleuchten:

Transparenz wird über Rechnungslegungs- und Regulierungsvorschriften (auch über die Börsenregeln) herzustellen versucht. Hier ist viel passiert. Die Bankbilanzen sind durchsichtiger geworden. Die Berichte sind informativer, aber bei weitem noch nicht



ausreichend. Immer noch werden zu viele Spielräume genutzt, um Sachverhalte zu gestalten. Risiken außerhalb der Bilanz darf es nicht mehr geben. Dass absolute Transparenz in ihrem eigenen Interesse liegt, ist noch nicht bei allen Banken angekommen.

Auf die Rentabilität haben die EK-Vorschriften einen entscheidenden Einfluss. Sie gehören zu den schärfsten Waffen, das Produktportfolio zu beeinflussen. Basel III zeigt jetzt schon Wirkung. Viele, komplexe, auf Derivate beruhende Investmentangebote sind nicht mehr rentabel zu gestalten und zwingen viele Institute ihr Angebot zu bereinigen. Der Grundsatz "same risk - same capital" muss greifen. Aber das kann nur funktionieren, wenn alle großen Marktgebiete an einem Strang ziehen. Das ist trotz gegenteiliger Beteuerungen noch nicht der Fall. Die EK-Ausstattung für jede Niederlassung in einem anderen Land (außerhalb der EU) gesondert zu ermitteln, kann nicht der Stein der Weisen sein. Es führt zu Wettbewerbsverzerrungen und ist kontraproduktiv.

Eigenkapital ist die Engpassressource. Kapital vom Markt zu holen, wenn der Buchwert über dem Börsenwert liegt, ist ein "no go". Auch die Rücklagenbildung ist für viele Institute bei der gegenwärtigen Gewinnsituation häufig keine Alternative. Bleibt allein die Möglichkeit, Spielraum für Neugeschäft über die Reduzierung von RWA's (Risikoaktiva) zu erreichen. Das kann auf Dauer nicht gut gehen. Daher sollten die verschärften EK-Regeln mit Augenmaß eingeführt werden und mit der Erholung des Sektors einhergehen und sie nicht verhindern. Eine Leverage Ratio von 3 – 5% der BS. Wäre das „Aus“ für viele Banken. Ein „regionales“ Trennbanksystem, dh. die regulatorische, isolierte Betrachtung von großen Bankkonzernen könnte ihr Ende bedeuten.

Die öffentliche Wahrnehmung des Missverhältnisses zwischen der Bank als potentiell Gefährder des Gemeinwohles und dem Staat als Risikoträger setzt die Politik unter Zugzwang. Es wird ein Auseinanderfallen von Risikoentscheidung und Risikotragung diagnostiziert, wofür es z.Zt. keinen angemessenen Ausgleich gibt. Ziel ist es, in Zukunft Situationen zu verhindern, bei denen ein eklatantes Fehlverhalten von großen Banken den Staat zwingt, mit erheblichen Mitteln einen Zusammenbruch einer großen Bank zu verhindern und/oder den Schaden von den Verursachern tragen zu lassen. Marktwirtschaft hat nicht nur eine Gewinn-, sondern auch eine Verlustseite.

Schauen wir mal für einen Moment über den Bankenrand hinaus, stellt sich aber die Frage, ob das "too big - to fail" Syndrom nicht für alle Großkonzerne gilt. Den Unterschied zwischen der Finanzwirtschaft und der sog. Realen Wirtschaft gibt es in Wirklichkeit nur als Fiktion. Niemand ist stärker in die globale Wirtschaftsstruktur eingebunden als globale Universalbanken.

Nehmen wir einmal an, ein globaler Industriekonzern kommt in Schwierigkeiten, Hunderte Zulieferer und Tausende Arbeitsplätze sind in Gefahr, nicht zuletzt auch die finanzierenden Banken. Aller Erfahrung nach würde der Staat eingreifen - er hat es bisher immer getan, selbst die USA im Falle General Motors. In allen diesen Fällen sind in der Vergangenheit die Banken als erste mit Forderungsverzichten gefragt gewesen, aber auch - abgestuft zumindest - sind andere Gläubiger mit herangezogen worden.

Ich will damit sagen, es wird immer Konstellationen geben, in denen es - auch außerhalb des Bankenbereichs - ohne die Hilfe des Staates nicht geht. Das Problem bei den Banken ist jedoch eine adäquate Beteiligung aller Risikoträger. (sh. Zypern) Mit einer Trennung von gefährlichen Bankgeschäften wird man das nur schwer erreichen

können. Wer bestimmt, was gefährlich ist? M.E. sollte man die schutzwürdigen Interessen definieren und separieren, nicht die schutzunwürdigen. Das könnte z. B. bedeuten, das Privatkundengeschäft in einer selbständigen Einheit zu führen und die Einlagen bis zu einer bestimmten Höhe versicherungsmäßig abzusichern.

Der Versicherungsschutz müsste individuell ausgestaltet sein und nicht jedes Institut über einen Kamm scheren. Die Deckungszusage sollte betragsmäßig begrenzt und dem Risiko entsprechend gepreist sein. Bei Erreichen des Deckungsrahmens dürften keine neuen Privat-Einlagen entgegengenommen werden, bis durch Abschmelzen beim Bestand oder Erhöhung des Deckungsrahmens wieder Freiraum entsteht.

Alle Gläubiger der Firmenkunden-/ Investmentbank tätigen ihre Geschäfte auf eigenes Risiko. Befinden sich beide unter dem Dach eines Konzerns, sollte die Finanzierung der Wholesale Bank durch die Retailbank ohne Sicherheiten (oder von ihr besorgtem Versicherungsschutz) begrenzt sein. Auf diese Weise wird die Firmenkunden-/ Investmentbank sich am Markt nur günstig finanzieren können, wenn sie nachhaltig Gewinne erzielt. Die Frage nach marktgerechten Transferpreisen wird sich zumindest relativieren. Natürlich müsste jede Aufspaltung steuerneutral erfolgen. – Wenn schon Trennbank, dann aber vielleicht anders.

Hierher gehören auch Instrumente, die unter dem Namen "Bail - In" diskutiert werden, bei denen der Gläubiger in irgendeiner Form am Verlust des emittierenden Unternehmens beteiligt wird. Diese, zB. Zwangsumtauschleihen, können ein Beiwerk, aber nicht die Lösung des Problems sein. Die Versicherungswirtschaft hat mit Katastrophen - Bonds bereits Erfahrung, zu einer spürbaren Risikoentlastung haben sie m.E. bisher jedoch nicht geführt.

Eine Bankenunion setzt eine gemeinsame Regulierung voraus. Vorbereitungen sind im Gange. Aber es sieht so aus, dass hier wie bei der Währungsunion das Pferd wieder von hinten aufgezäumt wird. Erst die Instrumente, dann die Regeln. Auch kann es nicht sein, ein globales Geschäftsfeld (e.g. Investmentbanking) regional (z.B. in der €-Zone) separat zu regulieren, zumal wenn die maßgeblichen Akteure (aus N.Y. und London) außen vor bleiben sollten.

Eine offene Flanke bleibt trotz aller Bemühungen die Abwicklung systemrelevanter Banken im Konkursfall. Dabei ist zunächst einmal festzuhalten, dass bereits jetzt überall Insolvenzordnungen bestehen, denen auch die Banken unterliegen. Für sie gibt es keinen Artenschutz. Zur Erinnerung: Lehmann ging konkurs! Alle Gläubiger betroffen. Aber – hier liegt das Problem – Lehmann war Teil der globalen Finanzstruktur. So wie der Ausfall eines Kraftwerks im Netzverbund zu einem „black out“ führen kann, vermag der Zusammenbruch einer sog. systemrelevanten Bank in der globalen Welt die Wirtschaft zu ruinieren. Es bedarf also zunächst neben der Definition von „Systemrelevanz“ geeigneter Frühwarninstrumente, die das Entstehen einer gefährlichen Situation verhindern helfen. Daher ist absolute Transparenz so wichtig. Kommt es dennoch zu einem Unfall, müssen in Windeseile Mechanismen greifen, die den gefürchteten Domino – Effekt unterbinden. Das wird eine Herausforderung für alle Beteiligten sein – und letztlich nicht ohne Staat oder EZB gehen.

Steuerlich werden einige europäischen Staaten die Transaktionssteuer einführen, die wichtigen Handelszentren außerhalb der EU aber nicht. Damit schadet diese Maßnahme den Finanzplätzen in den betroffenen Staaten wahrscheinlich mehr als sie

bringt. Die Zeche wird letztlich der Kunde zahlen, wenn man – wie vorgesehen – nach dem Gießkannenprinzip handelt.

Dessen ungeachtet waren und sind Entwicklungen auf einzelnen Gebieten erkennbar, die zum Nachdenken Anlass geben.

Hochfrequenz - Handel gehört m.E. wohl eher nicht zu den unverzichtbaren Tätigkeiten im Börsengeschäft. Dass hier Algorithmen miteinander Handel treiben, um die Liquidität zu erhöhen, klingt nicht sehr überzeugend, da nur ohnehin schon liquide Papiere hierfür infrage kommen. Wiederholte „Flash – Crashes“ sind ernst zu nehmende Warnzeichen.

Dass laut FAZ vom 31.01.2013 die Bundesbank froh ist, die hier zum Einsatz kommenden Algorithmen nicht prüfen zu müssen, weil wir - so wörtlich - hierzu weder die Manpower noch das Know-how ..... haben, erscheint mir – sollte es zutreffen - bemerkenswert. Der VV der Münchener Rück, Herr von Bomhard, sagte laut Welt Online vom 22.01.2013: "Als Regulierer würde ich keine Bank akzeptieren, die ich nicht verstehe."

Bei den Bezahlungssystemen, die nun bei allen Instituten auf dem Prüfstand stehen herrschte bis vor kurzem in einem nicht akzeptablen Ausmaß der Grundsatz, Gewinne an mich, Verluste an die Bank. Vor allen Dingen, dass Boni etc. gezahlt wurden, bevor die Bank als Risikoträger angemessen bedacht wurde, erscheint mir unangemessen. Ob allerdings die Lösung in einer Deckelung per Gesetz liegen sollte, ist, wie so vieles, umstritten. Das sollten die Aktionäre regeln.

Da gibt es jedoch auch Dinge, die den Banken nach dem Motto: „the loser takes it all“ angelastet werden, bei denen sie zumindest mildere Umstände geltend machen können. Das gilt zB. für gesetzliche Anreize, in bestimmte EK- schonende Staatspapiere zu investieren. War es fahrlässig, Staatspapiere der Peripherie Länder zur Margenverbesserung zu erwerben, wenn das Gesetz alle €-Länder risikomäßig begünstigt? War es nicht vielmehr so, dass die Staaten darauf angewiesen waren und sind, ihre Haushaltsdefizite nicht zuletzt über den Anleihekauf durch Banken zu finanzieren? Nun vielleicht war es blauäugig.

Aber das Spiel geht ja weiter. Banken nehmen Geld bei der EZB auf und übernehmen dafür Anleihen ihres Heimatstaates - sozusagen das Ei des Columbus: der Staat bekommt seine Finanzierung, die Bank möbelt ihre GuV auf.

Nun, was bleibt? Die Gemengelage „Politik - Finanzwirtschaft“ wird auch in Zukunft die Lösung der Probleme nicht erleichtern. Banken gehörten schon immer zu den ideologisch belasteten Schlüsselindustrien, die eine rein an der Sache orientierte Regelung erschweren. Der große Wurf bei der Regulierung der erkannten systemischen Risiken wird wohl eine Illusion bleiben.

In der Praxis werden immer mehr Überwachungsaufgaben auf Wirtschaftsprüfer übertragen. Die Berichte werden umfangreicher und verklausulierter, aber auch aussagekräftiger? Können WP's die Komplexität einer globalen Bank richtig einschätzen, die Stresstests nach z.T. von den Banken selbst entworfenen Modellen, die Adäquanz der Outsourcing – Systeme und ihre Überwachung bewerten? Sind nicht häufig die Geprüften besser qualifiziert als die Prüfer?

Man mag das nicht zielführende Spekulationen nennen, aber so abwegig ist es wohl nicht, wenn meine Erinnerung mich nicht täuscht.

Fatalismus jedoch ist nicht angebracht, wie ein letzter Blick auf einige Aspekte der Krise zeigt:

Das Geschehen rund um die Spätphase der Sub prime - Orgie war objektiv durchaus dazu angetan, Vorsicht walten zu lassen - was einige ja auch gemacht haben. Die Symptome waren nicht unbekannt. 100% non recourse Darlehen, nach einem Jahr auf 120% aufgestockt wegen angeblicher Wertsteigerung des Grundstücks, um das ursprüngliche Darlehen weiter bedienen zu können, sog. "No Doc." Loans - alles kein Geheimnis. Wie der jetzt veröffentlichte e-Mail Verkehr von S&P - Mitarbeitern nochmal deutlich macht.

Die Preise für Versicherungswetten (CDS-credit default swaps) auf einige der besonders leichtsinnigen Kandidaten zogen signifikant an. "The writing on the wall" war für jeden, der es sehen wollte, sichtbar.

Dass sich die Risiken bei der American Insurance Group (AIG) kumulierten, war nicht verborgen. Die größte Versicherung der Welt war unter den Augen des Regulators zu einer gefährlichen Investmentbank mutiert.

In Europa bessern Mittelstands-Banken mit Sub prime Instrumenten über spv's ihre GuV auf. Landesbanken suchen Ersatzdebitoren für ihre noch unter der Anstaltshaftung hereingenommenen Mittel und finden sie in Sub Prime und südeuropäischen Staatsanleihen. Das gleiche machten einige Hypothekenbanken. - Northern Rock und HRE ist die Fristentransformation zum Verhängnis geworden. In der Vertrauenskrise bekamen sie kein Geld mehr.

Alle haben sich auf andere verlassen (Rating Agenturen, €-Staatengemeinschaft usw.). Alle sind sie geprüft und testiert worden - formal war alles i. O. Alle genannten waren keine Investmentbanken und sie gehörten mit Ausnahme der Versicherung AIG nicht zur Gruppe "too big - to fail".

Selbst der Auslöser der Krise Lehmann Brothers wurde nicht als systemrelevant erkannt. Liikanen hätte wohl 2008 auch nicht verhindert und die Volcker Rule erst recht nicht. (Lehmann war ja grosso modo eine Investbank geblieben.

Das sollte zu denken geben.- Andererseits sind die gemachten Fehler so, dass sie auch mit den bisherigen Instrumenten beherrschbar gewesen wären - und sollte das Arsenal noch maßgeblich erweitert werden - umso besser.

Am Ende des Tages waren es im Kern Kreditrisiken, die zum Desaster führten - wie bei fast allen Krisen zuvor auch.

Das gibt Hoffnung – oder gerade nicht.