



Horst Löchel / Helena Xiang Li

Die chinesischen Banken – Bewegung auf dünnem Eis

Die chinesischen Banken sind die großen Gewinner der Finanzkrise. Gerade jüngst hat die größte chinesische Bank, die Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), gemeldet, dass ihr Gewinn im ersten Halbjahr 2011 um fast 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. Mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von mehr als 25 Prozent seit ihrem parallelen Börsengang in Shanghai und Hongkong im Oktober 2006, ist die Bank den von Finanz- und Staatsschuldenkrise geschüttelten westlichen Banken deutlich überlegen. Tatsächlich ist die ICBC mittlerweile zur profitabelsten Bank der Welt aufgestiegen. Ein Zufall? Keineswegs!

Investitionen in ausländische Institute

Dass es bei den chinesischen Banken gut läuft, ist spätestens seit der letzten großen Bankenreform in China in den Jahren 2005 und 2006 kein Einzelfall. Auch die vier anderen großen chinesischen Banken – China Construction Bank (CCB), Bank of China (BOC), Agricultural Bank of China (ABC) und Bank of Communications (BoCom) – verzeichnen seit Jahren Rekordgewinne und haben ihre westlichen Wettbewerber von der Weltspitze verdrängt (Abbildung 1).

Heute sind es die chinesischen Banken, die in ausländische Institute investieren und nicht mehr umgekehrt wie noch vor der Krise. Besagte ICBC hat im Jahr 2008 beispielsweise 20 Prozent an der Standard Bank Group – der größten Bank in Afrika – gekauft und in 2009 mit 70 Prozent die Mehrheit an der Bank of East Asia Canada übernommen. Es wird sicherlich nicht mehr lange dauern bis sich chinesische Banken

auch in Europa und den USA in den Bankenmarkt einkaufen. Was steckt hinter diesem Erfolg? Ein Erfolgsgeheimnis chinesischer Banken ist sicherlich die kluge Politik einer graduellen Bankenreform, die sich von der „Big Bang“-Politik anderer Transformationsstaaten abgrenzt. Statt rascher Deregulierung und Privatisierung eher vorsichtiges Herantasten an die Spielregeln der Marktwirtschaft. Das ist die Maxime der chinesischen Reformpolitik – nicht nur im Bankensektor. Manchen Beobachtern mag dies zu langsam gehen, im Resultat hat es aber die chinesischen Großbanken

Prof. Dr. Horst Löchel, Frankfurt School of Finance & Management sowie Leiter des German Centre of Banking and Finance, China Europe International Business School (CEIBS), Shanghai, und Helena Xiang Li, Doktorandin, Frankfurt School

In den League Tables der Kreditwirtschaft nehmen chinesische Großbanken vordere Ränge ein, und doch relativieren die Autoren diesen Erfolg. Zwar registrieren sie auf dem chinesischen Markt eine stark gestiegene Profitabilität des Bankensektors wie eine deutlich rückläufige Quote der notleidenden Kredite. Doch sie verweisen gleichzeitig auf ein fehlendes Zinssystem, die Beschränkung des Geschäftsmodells auf das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft sowie die Abschottung von ausländischer Konkurrenz. Wenn sich fehlende Effizienz nicht mehr so leicht durch den enormen Personalkostenvorteil kompensieren lässt, so ihr Blick in die Zukunft, droht das Ende des goldenen Zeitalters. Gleichwohl trauen sie den Instituten den sanften Wandel zu modernen Universalbanken zu. (Red.)

an die Weltspitze geführt und immun gegenüber der Finanzkrise gemacht.

Insbesondere in den letzten zehn Jahren hat die chinesische Regierung massive Ressourcen in die Bankenreform gesteckt und den ganzen Sektor von Grund auf erneuert. Um die noch vom Monobankensystem geprägten großen Staatsbanken zu sanieren, wurden bereits im Jahr 1999 vier staatliche Vermögensgesellschaften gegründet und fast 140 Milliarden Euro notleidende Kredite an diese ausgelagert. Darüber hinaus wurden die Staatsbanken 2003 in Aktiengesellschaften umgewandelt und mit umgerechnet knapp 50 Milliarden Euro rekapitalisiert.

Auch das Problem des mangelnden Know-hows in den Banken wurde angegangen. Dazu wurde ausländischen Finanzdienstleistern die Erlaubnis erteilt, in chinesische Banken zu investieren, allerdings mit einer Obergrenze von maximal 20 Prozent für ausländische Investoren und 25 Prozent für alle ausländischen Beteiligungen an einem Institut.

Erfolgreiche Bankenreform

Von deutscher Seite wurde diese Gelegenheit von der Allianz, der Deutschen Bank sowie der DEG, Tochter der KfW-Bankengruppe, wahrgenommen. Im Zusammenhang mit den ausländischen Investitionen wurden die großen Staatsbanken teilprivatisiert und an den Börsen in Shanghai und Hongkong notiert.

Die Erfolge der chinesischen Bankenreform können sich sehen lassen. Nicht nur ist die

Profitabilität des gesamten Bankensektors stark gestiegen, auch die Quote der notleidenden Kredite hat dramatisch abgenommen von noch 30 Prozent im Jahr 2001 auf rund sieben Prozent in 2006 bis unter vier Prozent heute. Die großen Staatsbanken selbst haben die Quote unter zwei Prozent gedrückt bei einer durchschnittlichen Kernkapitalquote von aktuell annähernd neun Prozent.

Allerdings ist der Reformbedarf des chinesischen Bankensektors nach wie vor hoch. Das gilt sowohl für die gesamte Industrie wie auch für die Geschäftsmodelle der Banken. Grundsätzlich steckt die Entwicklung des chinesischen Bankensektors immer noch in den Kinderschuhen. Beispielsweise existiert kein freies Zinssystem, und das Geschäftsmodell der Banken ist weitestgehend auf das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft beschränkt. Auch ist die Marktstruktur oligopolistisch und wird mit über 50 Prozent Marktanteil – gemessen am Aktivgeschäft – von den großen Staatsbanken dominiert. Private Geschäftsbanken, wie beispielsweise Chinas erfolgreichste Bank, die China Merchants Bank mit Sitz in Shenzhen, verfügen hingegen nur über einen Marktanteil von knapp 15 Prozent.

Weiterhin hoher Reformbedarf – ineffiziente Großbanken

Auch von den ausländischen Wettbewerbern droht den chinesischen Banken wenig Konkurrenz. Mit einem Marktanteil von unter zwei Prozent sind sie ihren lokalen Wettbewerbern hoffnungslos unterlegen (Abbildung 1). Allerdings bleibt auch für sie das Bankgeschäft in China lohnend. So ist im letzten Jahr der durchschnittliche Gewinn ausländischer Banken mit eigener Rechtspersönlichkeit in China um durchschnittlich 24 Prozent im Jahresvergleich gestiegen. Die chinesischen Banken waren hingegen noch erfolgreicher. Ihr Gewinn stieg um durchschnittlich 36 Prozent.

Trotz aller Fortschritte insbesondere im Risikomanagement und im Corporate Governance gibt es immer noch hohe Ineffizienzen in den chinesischen Banken. Die Produktivität ihrer Mitarbeiter liegt immer noch deutlich unter der ihrer westlichen Wettbewerber, bedingt durch den Einsatz veralteter Technologien, unmoderner Organisationssysteme und mangelnder Ausbildung des Personals. Beispielsweise ist gemessen an der Größe des Aktivgeschäfts

Tabelle 1: Top 10 Banken der Welt nach Gewinn nach Steuern 2007 bis 2010

	2007				2008		
	Bank	Land	USD Million		Bank	Land	USD Million
1	Bank of America	USA	31 973	1	ICBC	China	21 260
2	Citigroup	USA	29 639	2	CCB	China	17 520
3	HSBC Holdings	Großbritannien	22 086	3	Banco Santander	Spanien	15 825
4	JP Morgan Chase	USA	19 886	4	BOC	China	12 620
5	Royal Bank of Scotland	Großbritannien	18 033	5	BBVA	Spanien	9 640
6	Crédit Agricole	Frankreich	14 060	6	HSBC Holdings	Großbritannien	9 307
7	Barclays Bank	Großbritannien	14 009	7	Barclays Bank	Großbritannien	8 859
8	BNP Paribas	Frankreich	13 921	8	ABC	China	7 659
9	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	12 824	9	UniCredit	Italien	6 952
10	Wells Fargo	USA	12 745	10	Royal Bank of Kanada	Kanada	6 077
	2009				2010		
	Bank	Land	USD Million		Bank	Land	USD Million
1	ICBC	China	24 494	1	ICBC	China	32 528
2	CCB	China	20 316	2	CCB	China	26 448
3	Goldman Sachs	USA	19 826	3	JP Morgan Chase & Co	USA	24 859
4	Barclays	Großbritannien	18 869	4	BOC	China	21 463
5	Wells Fargo & Co	USA	17 606	5	HSBC Holdings	Großbritannien	19 037
6	Banco Santander	Spanien	16 951	6	Wells Fargo & Co	USA	18 700
7	BOC	China	16 319	7	ABC	China	18 230
8	JP Morgan Chase & Co	USA	16 143	8	BNP Paribas	Frankreich	17 406
9	BNP Paribas	Frankreich	12 222	9	Banco Santander	Spanien	16 079
10	Itaú Unibanco Holding SA	Brasilien	11 521	10	Goldman Sachs	USA	12 892

Quelle: The Banker

der Personalbestand in chinesischen Banken rund dreimal höher als in Deutschland. Skalenerträge und Verbundeffekte sind die Ausnahme, nicht die Regel. Die Aufbauorganisation ist rückständig und folgt nach wie vor dem Regionalprinzip mit weitgehend autonom operierenden, regionalen Filialen. Jetzt erst beginnen die großen chinesischen Banken zentral gesteuerte Produktlinien und Geschäftsfelder in einem integrierten IT-System aufzubauen.

Umso erstaunlicher ist es, dass die chinesischen Banken so profitabel sind. Eine nahe-

liegende Erklärung ist natürlich die Festsetzung der Einlagen- und Kreditzinsen und damit der Zinsmarge durch die chinesische Zentralbank.

Dazu muss man wissen, dass chinesische Banken über 80 Prozent ihrer Erträge im Kreditgeschäft erwirtschaften; deutlich mehr als die 50 Prozent, die als internationaler Durchschnitt gelten. Gleichzeitig sind die Refinanzierungskosten niedrig, da Einlagen bedingt durch die Nicht-Konvertibilität des chinesischen Yuan und die Unreife der Kapitalmärkte im Über-

Abbildung 1: Struktur des chinesischen Bankenmarktes (2010) (in Prozent)

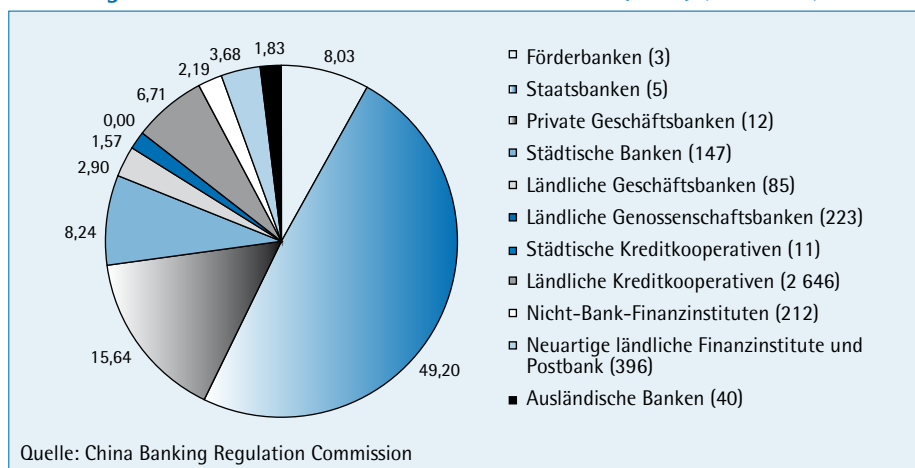
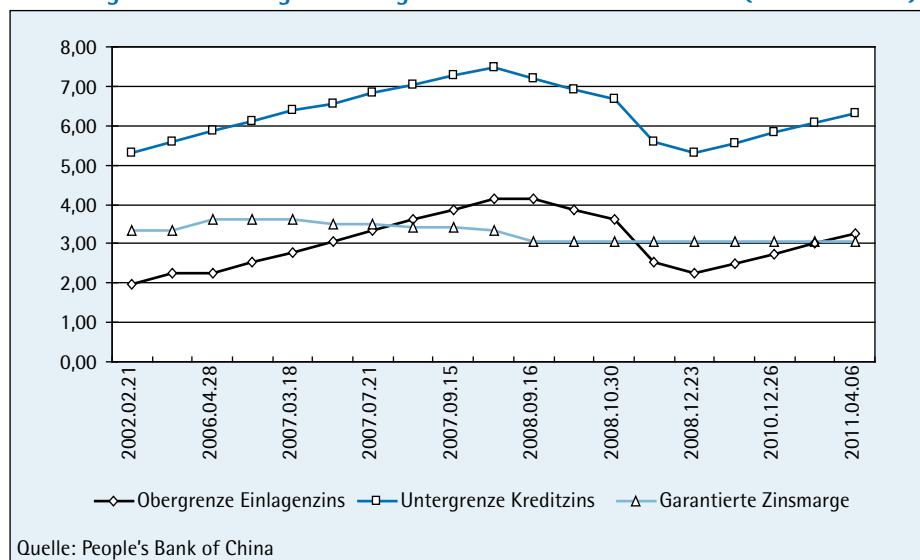


Abbildung 2: Entwicklung der Einlagen- und Kreditzinsen in China (2002 bis 2011)



fluss vorhanden sind. Beispielsweise existiert nach wie vor kein inländischer Markt für Unternehmensanleihen. Insofern ist es nicht erstaunlich, dass die chinesischen Großbanken in den Jahren 2003 bis

2009 eine durchschnittliche Zinsmarge von 2,61 Prozent erwirtschafteten, etwa doppelt soviel wie ihre internationalen Wettbewerber im gleichen Zeitraum (Abbildung 2).

Die von der Zentralbank betriebene Zinsfestschreibung verfolgt vor allem das Ziel, diejenigen Teile des chinesischen Bankensektors vor Wettbewerb und sinkenden Zinsmargen zu schützen, die noch nicht, wie die chinesischen Großbanken, reformiert worden sind. Das betrifft insbesondere die sogenannten City Commercial Banks (Städtische Banken), die in etwa den Sparkassen in Deutschland entsprechen und über einen Marktanteil von rund sieben Prozent verfügen sowie den mehr als 2 600 Genossenschaftsbanken, die über das große Land verteilt sind.

Die tatsächlichen Gewinner dieser Politik sind aber die chinesischen Großbanken. Ihre durchschnittliche Gesamtkapitalrendite betrug in den Jahren 2003 bis 2009 rund 0,81 Prozent, was, in Analogie zur Zinsmarge, etwa dem Doppelten vergleichbarer Banken aus dem Westen entspricht.

Was würde passieren, wenn die Zinsmarge chinesischer Großbanken auf das Niveau westlicher Banken absinken würde? Eine

Tabelle 2: Kennziffern chinesischer und internationaler Banken im Vergleich (2003 bis 2009)

Bank	Bilanzsumme	Profitabilität		Zinsmarge	Kosten		Geschäftsmodell	Kapitalausstattung	
		ROAA	ROAE		Personnel expenses/ total assets				
					Kosten-Ertrags-Relation	Personalkosten/Bilanzsumme			Provisionsumsätze/ Bruttoumsätze
USD Million	in Prozent								
„Big five“ chinesische Banken									
1	ICBC	1 037 671	0,85	4,51	2,70	36,59	0,50	11,93	9,47
2	CCB	798 040	1,11	29,08	3,00	38,40	0,62	11,99	9,34
3	ABC	748 382	0,39	- 0,81	2,23	53,61	0,68	19,71	7,85
4	BOC	769 076	0,91	14,28	2,39	40,58	0,54	20,00	9,29
5	BoCom	258 870	0,78	17,49	2,71	42,27	0,42	12,29	8,36
	Durchschnitt	722 408	0,81	12,91	2,61	42,29	0,55	15,18	8,86
Internationale Vergleichsgruppe									
1	Deutsche Bank	2 532 690	0,22	10,25	0,63	89,48	0,67	48,75	9,95
2	BNP Paribas	2 345 667	0,42	11,77	0,85	62,68	0,64	55,86	8,04
3	Barclays	2 102 636	0,48	18,32	0,88	60,39	0,67	55,08	8,48
4	Royal Bank of Scotland	1 867 245	0,43	7,43	1,26	65,00	0,61	45,20	9,07
5	Société Générale	1 377 227	0,35	10,30	0,67	67,77	0,83	70,54	8,22
6	ING Bank	1 267 358	0,29	11,03	1,18	65,84	0,57	27,96	7,86
7	UniCredit	1 262 059	0,50	9,08	1,66	61,54	0,86	39,12	7,18
8	Banco Santander	1 227 051	0,91	15,24	1,88	48,93	0,70	41,33	8,18
9	Bank of America	1 131 085	1,11	12,87	2,91	54,45	1,13	44,12	8,77
10	RBS Holdings (ABN AMRO)	1 073 879	0,20	8,66	0,83	97,06	0,80	111,13	11,80
11	HSBC Bank	984 563	0,63	13,68	1,13	59,95	0,79	57,42	7,88
12	Bank of Scotland	954 861	- 0,28	- 11,71	1,18	49,85	0,35	31,06	6,62
13	Citibank	949 554	0,73	9,20	3,45	64,81	1,29	35,00	9,38
14	Credit Agricole	846 972	0,09	2,15	- 0,05	109,29	0,38	101,82	9,22
15	BNP Paribas Fortis-Fortis Bank	843 574	- 0,36	- 6,77	0,89	80,98	0,54	39,28	9,40
16	Intesa Sanpaolo	803 770	0,77	8,31	2,16	62,82	1,03	34,78	7,33
17	Commerzbank	768 572	- 0,02	- 0,35	0,79	79,51	0,54	44,83	8,14
18	Lloyds TSB Bank	673 396	0,55	12,51	1,79	61,27	0,80	44,25	9,25
19	Natixis	661 328	0,06	1,04	0,43	106,54	0,56	43,06	8,72
20	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	619 262	1,10	20,41	2,37	46,65	0,91	41,20	7,88
	Durchschnitt	1 214 637	0,41	8,17	1,34	69,74	0,73	50,59	8,57

Quelle: Bankscope; eigene Berechnungen

Szenarioanalyse zeigt, dass unter dieser Bedingung, die Kosten-Ertrags-Relation der chinesischen Banken zwar von jetzt 42,29 Prozent auf dann 48,66 Prozent steigen würde, aber erstaunlicherweise immer noch deutlich unter dem durchschnittlichen Niveau vergleichbarer westlicher Banken von knapp 70 Prozent liegen würde. Auch würde die Gesamtkapitalrendite chinesischer Banken nicht unter das durchschnittliche, internationale Niveau sinken, wenn die Zinsmarge mit dem westlichen Niveau vergleichbar wäre. Damit wird klar, dass die garantierte Zinsmarge nicht der einzige Grund sein kann, der die hohe Profitabilität der chinesischen Banken bei gleichzeitigen Ineffizienzen erklären kann. Was kommt hinzu?

Der wichtigste Faktor sind die sehr niedrigen Personalkosten. Sie machen nur 0,55 Prozent der Bilanzsumme der chinesischen Banken aus, im Vergleich zu 0,73 Prozent vergleichbarer westlicher Banken. Beispielsweise hatte die ICBC zum Jahresende 2010 fast 400 000 Angestellte, während bei der Deutschen Bank gut 100 000 Menschen weltweit beschäftigt waren. Die gesamten Personalkosten der ICBC waren mit ausgewiesenen 53,375 Milliarden Euro jedoch deutlich niedriger als die 76,500 Milliarden Euro der Deutschen Bank. Die durchschnittlichen Personalkosten der Deutschen Bank waren also um mehr als das sechsfache höher als bei der ICBC. Ein gewaltiger Unterschied, der die überraschende Gleichzeitigkeit hoher Gewinnmargen mit geringer Effizienz gut erklärt.

Ende des goldenen Zeitalters

Wenn man annimmt, dass sich nicht nur die Zinsmarge chinesischer Banken auf ein international vergleichbares Niveau reduziert, sondern auch die Personalkosten hypothetisch um 30 Prozent steigen würden, hätte dies zur Folge, dass die derzeitige Gesamtkapitalrendite der chinesischen Großbanken von 0,81 Prozent auf 0,34 Prozent sinken würde und damit unterhalb des internationalen Durchschnitts westlicher Großbanken von 0,41 Prozent.

Ein solches Szenario ist keineswegs realitätsfern. Tatsächlich wird erwartet, dass die Personalkosten im Bankensektor in den kommenden Jahren durchschnittlich jährlich um rund zehn Prozent wachsen werden. Das gilt insbesondere für die Städte an der Ostküste des Landes wie das Finanz-

zentrum Shanghai, aber auch Peking und Shenzhen. Auch geht der Reformprozess weiter. Im neuen, diesen März verabschiedeten Fünf-Jahresplan der Regierung wird festgehalten, dass „die Marktorientierung der Zinsen“ in Verbindung mit der Freigabe der Währung zügig voranschreiten soll.

Es scheint, dass sich das goldene Zeitalter der chinesischen Großbanken mit der Kombination aus festgeschriebener Zinsmarge, niedrigen Personalkosten und oligopolistischen Marktstrukturen dem Ende zuneigt. Wie werden sie auf diese Herausforderungen reagieren?

Trend zu Universalbanken

Die Schwäche des Geschäftsmodells der chinesischen Banken ist sicherlich die überaus große Abhängigkeit von der Zinsmarge bei gleichzeitig niedrigen Provisionseinnahmen. Der Anteil der Provisionsgeschäfte an den gesamten Umsätzen hat sich in den letzten fünf Jahren jedoch verdoppelt. Insbesondere die BOC mit traditionell starker Präsenz im Investment Banking hat den Anteil von Provisionsgeschäften auf rund 30 Prozent gesteigert. Ähnliches gilt, wenn auch nicht so rasant, für die anderen Großbanken. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Provisionseinnahmen heute bei rund 20 Prozent an allen Einnahmen.

In diesen Zahlen kommt zum Ausdruck, dass die chinesischen Großbanken schon seit einiger Zeit dabei sind ihr Geschäftsmodell zu verbreitern, weg vom klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft, hin zum Privatkundengeschäft mit Asset Management und Allfinanz. Dieser Trend wird begünstigt durch den Wandel des regulatorischen Umfeldes. So dürfen sich beispielsweise die chinesischen Großbanken seit dem Jahr 2005 an Fondsgesellschaften und seit 2009 auch an Versicherungsgesellschaften beteiligen. Heute werden bereits mehr als 60 Prozent aller Fondsprodukte über die großen Geschäftsbanken vertrieben, deren starke Kundenpräsenz bedingt durch ein dichtes Filialnetz in einem Land von der Größe Chinas einen unschätzbaren Vertriebsvorteil darstellt.

Berechnungen zeigen, dass bei einer Verdoppelung des jetzigen Anteils der Erträge aus dem Provisionsgeschäft an den Gesamterträgen, die Gesamtkapitalrendite der chinesischen Großbanken wieder über das Niveau des Durchschnitts vergleichbarer,

westlicher Großbanken steigen würde. Das gilt auch unter der Annahme, dass die Zinsmarge auf das international übliche Niveau sinkt und die Personalkosten um die besagten 30 Prozent steigen.

Nach 30 Jahren Reformpolitik mit volkswirtschaftlichen Wachstumsraten von durchschnittlich zehn Prozent, ist der chinesische Bankenmarkt zum dynamischsten Bankenmarkt der Welt aufgestiegen. Parallel dazu haben sich die staatseigenen, chinesischen Großbanken an die Weltspitze vorbereitet, begründet in einer klugen Politik der Bankenreform in Verbindung mit einem Marktumfeld, das das klassische Bankengeschäft stark begünstigt.

Bisher ist hohe Profitabilität der chinesischen Großbanken vor allem getragen durch eine festgeschriebene Zinsmarge und sehr niedrige Personalkosten. Diese Faktoren überkompensieren Ineffizienzen und die vergleichsweise niedrige Produktivität des inländischen Bankensektors.

Wandel im Wettbewerb?

In einem zukünftig liberalisierten Marktumfeld werden diese „windfall profits“ allerdings sukzessive verschwinden. Die chinesischen Banken reagieren darauf mit einem Wandel ihres Geschäftsmodells in Richtung Universalbanken. Diese ergänzen das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft durch Asset Management und Fondsgesellschaften sowie Elementen von Allfinanz. Parallel dazu sind sie dabei, ihre Organisationsstruktur an internationale Standards anzupassen und Ineffizienzen und redundante Arbeitsprozesse zu bereinigen.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer einzuschätzen, wie erfolgreich die chinesischen Banken diese Herausforderungen meistern werden. Nimmt man allerdings die letzten zehn Jahre als Maßstab, würde es nicht verwundern, wenn sie auch in Zukunft ihre Position an der Weltspitze halten würden, trotz eines wettbewerbsintensiveren Marktumfeldes in ihrem Heimatmarkt.

Anfang 2012 erscheint das von Prof. Horst Löchel herausgegebene Buch „China's Changing Banking Industry“, das die aktuellen Entwicklungen des chinesischen Bankensektors und der chinesischen Banken in Aufsätzen namhafter chinesischer und ausländischer Experten analysiert. Vorbestellungen über KreditwesenService GmbH, Frankfurt am Main, Telefax: 069/7 07 84 00, Telefon: 069/97 08 33-21