

Zukunft ohne Banken – Banken ohne Zukunft?

Wenn man die öffentliche Diskussion der letzten Monate zur Bankenbranche Revue passieren lässt, kann man nicht gerade feststellen, dass die Finanzindustrie im Allgemeinen und das Kreditgewerbe im Speziellen derzeit mit viel Sympathie überschüttet wird. Zahlreiche Klagen, Skandale – es sei hier nur an die Manipulation eines so wichtigen Leitzinses wie den Libor erinnert – sowie Bonuspartys verströmen einen Duft des Ruchlosen über die Branche. Banken stehen unter dem Generalverdacht der Kundenabzocke und der Kasinospielerei. Die Existenz mancher Produkte wird mitunter als ein öffentliches Ärgernis angesehen. Oftmals wird den Banken sogar ihr volkswirtschaftlicher Nutzen abgesprochen.

Insbesondere die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise, die wesentlich durch das Fehlverhalten einzelner großer Banken hervorgerufen wurde und eine Mitursache für die europäische Staatsschuldenkrise ist, hat dazu geführt, dass die Banken zu den Buhmännern der Nation geworden sind. Der Vertrauensverlust gegenüber den Banken insgesamt ist massiv. Und die Politik gewährt, wenn überhaupt, nur noch widerstrebend Unterstützung.

Neue Antworten auf neue Herausforderungen

Die derzeit geradezu mit Händen zu greifende Malaise des Kreditgewerbes ist ohne Zweifel zu einem guten Teil hausgemacht. Die vielen Negativschlagzeilen der letzten Jahre zu den verschiedensten Themenfeldern nähren die Befürchtung, dass es sich bei den jeweiligen Problemen nicht nur um Einzelfälle handelt, sondern um die Spitze eines Eisberges. Dabei stehen die Banken vor großen Herausforderungen – nicht nur, aber vor allem auch wegen des erkannten Fehlverhaltens Einzelner oder Vieler. Vor

diesem Hintergrund stellt sich schon die Frage: Gibt es eine Zukunft ohne Banken beziehungsweise haben Banken überhaupt eine Zukunft? Trifft also zu, was Bill Gates Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts, wenn auch eher mit Blick auf die Möglichkeiten des Internets, formuliert hat: „We need banking, but no banks.“?

Wenn diese Fragen verneint werden sollen, brauchen die Banken neue Antworten auf neue Herausforderungen. Sie müssen sich in überzeugender Art und Weise den zentralen Zukunftsherausforderungen stellen. Dies sind vor allem die regulatorischen Anforderungen sowie die Herausforderungen durch den Markt. Der alles entscheidende Ausgangspunkt zu ihrer Bewältigung ist die Rückgewinnung des verloren gegangenen Vertrauens. Denn es gehört zur Natur

Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Angesichts der negativen Schlagzeilen und des massiven Vertrauensverlusts sowie der immensen Herausforderungen durch Wettbewerb, Kosten, Demografie und Regulatorik ist das Zukunftsbild der Banken aktuell ein düsteres. Alles entscheidender Ausgangspunkt zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist nach Ansicht des Autors die Rückgewinnung des verloren gegangenen Vertrauens. Hierzu bedarf es eines umfassenden Geflechts von Gläubigerschutzmaßnahmen, aber auch der Möglichkeit eines geordneten Marktaustritts, grundlegender Einstellungsveränderungen hin zum Leitbild des ehrbaren Kaufmanns sowie eines grundlegenden Wandels der Unternehmenskultur. Die Gleichmacherei in Form einer zentralen europäischen Aufsicht über alle Banken der Eurozone hält er dabei für wenig hilfreich. (Red.)

des Geschäfts der Banken, dass sie sich das Vertrauen ihrer Einleger, Gläubiger und des Marktes generell erhalten. Und – für „Vertrauensverluste gibt es keine Rückstellungen“. Was bedeutet dies zunächst im Hinblick auf die Regulierung der Banken?

Vertrauensbildende Maßnahmen erwünscht

Es ist ein umfassendes Geflecht von gläubigerschützenden Maßnahmen zu schaffen, das einerseits Vertrauen erweckt und andererseits dieses Vertrauen auch verdient. Idealerweise besteht ein solches Geflecht gläubigerschützender und damit vertrauensbildender Maßnahmen aus den folgenden fünf Bestandteilen:

1. Es sind geeignete ausschüttungsbegrenzende Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften zu befolgen.
2. Es sind Jahresabschlussinformationen vorzulegen, die den Adressaten des Jahresabschlusses ein fundiertes Urteil über die wirtschaftliche Situation des jeweiligen Kreditinstituts erlauben.
3. Die bankbetrieblichen Risiken sind durch die aufsichtsrechtliche Vorgabe von Strukturnormen (insbesondere in den Bereichen Solvabilität und Liquidität) effektiv zu begrenzen.
4. Es sind zweckadäquate Publizitäts- und Meldevorschriften auszuarbeiten sowie wirksame Eingriffsrechte für die Bankenaufsichtsbehörden zur Verfügung zu stellen.
5. Es sind leistungsfähige Einlagensicherungseinrichtungen aufzubauen und zu erhalten.

Dieses Geflecht gläubigerschützender Maßnahmen ist vor allem auch daraufhin aus-

zurichten, zu verhindern, dass es bestimmte Banken durch ihr Geschäftsgebaren zerreißt. Da aber in einer Marktwirtschaft die Auslesefunktion des Wettbewerbs auch für Banken zu gelten hat, ist bei der Schaffung eines Geflechts gläubigerschützender Maßnahmen darauf zu achten, dass eine Bank, die den Anforderungen des Marktes nicht mehr gerecht zu werden vermag, gleichermaßen aus dem Wettbewerb ausscheidet wie unwirtschaftliche Unternehmen in anderen Wirtschaftszweigen. „Dieser Vorgang ist marktwirtschaftlich nicht nur unvermeidlich, sondern erwünscht und notwendig“. Die glaubhafte Androhung des geordneten Marktaustritts eines Kreditinstituts stellt in einer Wettbewerbswirtschaft das typische Gegenstück zu der Möglichkeit dar, sich in den Grenzen der Gesetze zwecks Gewinnerzielung frei gewerblich betätigen zu können.

Konsequenterweise ist bei der Ausgestaltung eines Geflechts gläubigerschützender Maßnahmen festzulegen, welche Banken pleitegehen dürfen und wie weit die Gläubiger dieser Banken durch Einlagensicherungssysteme schadlos gehalten werden. Damit stellt sich das Problem der sogenannten systemrelevanten Banken. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass es eine Überlebensgarantie seitens des Staates gemäß dem Motto „zu groß oder zu vernetzt, um umzufallen“ nicht mehr geben darf.

Behandlung systemrelevanter Banken

Die ordnungspolitische Antwort auf die Schlagworte „Zum Scheitern zu groß, zu komplex, zu verflochten“ kann daher nur lauten: „Gestaltet die Systeme neu, sodass einzelne Bestandteile ausfallen können, ohne dass sie großen Schaden anrichten“. Mit anderen Worten: Für die Zukunft ist sicherzustellen, dass auch systemisch relevante Banken wieder pleitegehen können und diese damit wieder dem Marktmechanismus unterworfen werden.

Liegt aber die Lösung dieses Problems – wie jüngst von Vertretern der sogenannten Realwirtschaft, von Politikern sowie auch von einigen Wissenschaftlern gefordert – in der Zerschlagung großer Banken? Was heißt es überhaupt, eine große Bank zu sein? Wie wird Systemrelevanz definiert? Kann eine saubere Trennlinie zwischen dem Privat- und dem Geschäftskundengeschäft auf der einen Seite und dem Invest-

mentbanking auf der anderen Seite gezogen werden? Ist Investmentbanking per se zu verteufeln? Wohl eher nicht. Es muss vielmehr daran gearbeitet werden, das Wachstum von systemwichtigen Banken dadurch zu bremsen, dass für diese Banken die Eigenkapitalanforderungen mit steigender Größe, das heißt erhöhtem Risikogehalt, sowohl qualitativ als auch quantitativ zunehmen. Haftung und Risiko gehören zusammen. Dies ist ein Grundprinzip der Marktwirtschaft.

Ein weiterer Lösungsansatz könnte – ähnlich wie bei Versicherungskonzernen – die rechtliche und organisatorische Trennung von Geschäftsbereichen, also eine Aufspaltung von Banken und die Zusammenfassung der einzelnen Teile unter einem Konzerndach sein, das heißt die Verwirklichung eines sogenannten „Trennbanken-Light-Modells“. Ergänzend dazu sind die Auswirkungen eines dennoch möglichen Zusammenbruchs (von Teilen) systemrelevanter Banken durch die Einrichtung eines (europäischen) Stabilitäts- respektive Rettungsfonds zu verringern, dessen Kosten von diesen Banken zu tragen sind.

Ein solcher Stabilitäts- beziehungsweise Rettungsfonds schwächt nicht nur die Anreize für eine Bank ab, systemisch zu werden, sondern es werden auch die im Fall von Krisen erforderlichen Stützungsmaßnahmen zumindest zum Teil durch diese Banken selbst vorfinanziert. Die Höhe der Sonderabgaben der einzelnen Banken an diesen Stabilitäts- beziehungsweise Rettungsfonds hat sich dabei selbstverständlich an der Höhe der von ihnen jeweils eingegangenen Risiken sowie ihrer jeweiligen Systemrelevanz zu orientieren. Schließlich haben systemrelevante Banken für den Fall ihres Scheiterns Rettungspläne zu erarbeiten. Die Erstellung einer Selbstabwicklungsverfügung – allgemein als „Testament“ bezeichnet – trägt dazu bei, im Notfall einer Bank deren schnelle Abwicklung zu erleichtern. Es ist aber auch nicht zu verkennen, dass bereits Vielfalt im Bankwesen und mehr Konkurrenz dazu geeignet sind, der Problematik der Systemrelevanz entgegenzuwirken.

Zentrale europäische Aufsicht keine Lösung

Keine Lösung des Problems der Systemrelevanz ist – unabhängig von der Frage der institutionellen Anbindung – in dem pro-

pagierten Aufbau einer neuen zentralen europäischen Aufsicht über alle Banken der Eurozone zu sehen. Selbstverständlich werden strengere Aufsichtsgesetze und Aufsichtsbehörden mit größeren Kompetenzen benötigt. Ist das aber nur über eine Zentralisierung der Aufsicht – die Schaffung einer Superaufsichtsbehörde – erreichbar?

Die Diskussion um die Etablierung einer schlagkräftigen europäischen Aufsichtsinstanz unter Einbeziehung der bisherigen nationalen Aufsichtsbehörden als Hilfsinstitutionen erinnert doch – zumindest ein wenig – an die damaligen Versprechen zum Start der Währungsunion. Die Europäische Zentralbank sollte wie die Deutsche Bundesbank sein: stark und unabhängig – und der Euro so stabil wie die D-Mark. Ist aber allein durch eine Monopolisierung der Aufsichtsbefugnisse, die ja zwingend nur die Eurozone betreffen soll, gegenüber heute eine entscheidende Verbesserung in der Überwachung der Kreditinstitute zu erwarten? Vermutlich eher nein. „Auch Gleichmacherei kann ein Systemrisiko sein.“

Kein „Einheitsbrei“

Die Zukunft liegt nicht in einem Einheitsbrei, sondern vielmehr in einem gesunden Wettbewerb der Aufsichtssysteme und -behörden, in einem – und das ist entscheidend – ständigen Ringen um den besseren Weg. Natürlich bedarf es dazu international angeglicher Regeln – und zwar auf einem hohen Niveau. Ob dies aber zwingend zu immer komplexeren und damit unverständlicheren Aufsichtsbestimmungen führen muss, sei dahingestellt.

Es sollte schon der Frage nachgegangen werden, ob einfache Regeln letztlich nicht genauso wirksam oder vielleicht sogar viel wirkungsvoller sind als komplizierte. Wer überschaut überhaupt noch in ihrer Gesamtheit die Ausgestaltung und die Auswirkungen aller regulatorischen Maßnahmen – auch auf die Realwirtschaft? Und wird tatsächlich eine Veränderung der Regulierung im Eiltempo benötigt – eine Dalli-Dalli-Bankenaufsicht?

Im Übrigen: Trotz aller Vorkehrungen des Staates zur Stärkung der Bankenaufsicht ist ein allumfassender Schutz durch aufsichtsrechtliche Regelungen eine Illusion. Einen hundertprozentigen Schutz kann es

nicht geben; es wird immer ein Restrisiko bleiben. Aufsichtsrechtliche Bestimmungen können nicht so eng geflochten werden, dass in der Zukunft keine Problemfälle mehr auftreten. Es kann letztlich nur darum gehen, für zukünftige Problemfälle besser gewappnet zu sein als bisher, indem die Krisenanfälligkeit einzelner Banken verringert wird. Ein wesentlicher Beitrag hierzu liegt allerdings auch bei den Banken selbst.

Die Banken müssen sich offen zeigen für das Konzept des „Prudent-Banking“. Dieses Konzept steht für ein vorausschauend kluges und vorsichtiges Betreiben der Bankgeschäfte mit dem Ziel, gesetzliche oder allgemeine hoheitliche Regulierungen zu verhindern beziehungsweise überflüssig zu machen. Dies setzt voraus, dass die Verantwortlichen in einer Bank:

- nur solche Geschäfte tätigen, die sie auch verstehen,
- eine gründliche Prüfung des Risiko-Ertragsverhältnisses der einzelnen Geschäfte vornehmen,
- auf eine vorausschauende Eigeninitiative setzen, das heißt freiwillig ausreichende Vorkehrungen treffen, um die von ihnen eingegangenen Risiken zu beherrschen, so wie
- davon absehen, permanent nach Lücken oder Schwächen in gesetzlichen Regulierungsvorschriften zu suchen, um hieraus einzelbetriebliche Vorteile zu erlangen.

Leitbild des ehrbaren Kaufmanns

Prudent-Banking bedeutet zudem, dass die Banken ein transparentes und offenes Geschäftsgebaren gegenüber ihren Kunden pflegen und bankbetriebliche Entscheidungen am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns auszurichten sind. Bei diesem handelt es sich um „eine Persönlichkeit, die ihre humanistische Grundbildung durch eine solide kaufmännische Ausbildung ergänzt hat“ und sich von Werten wie Redlichkeit, Weitblick, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Mäßigung leiten lässt.

Der ehrbare Kaufmann ist sich „der gesellschaftlichen Folgen seines Tuns bewusst“ und übernimmt Verantwortung für sein Handeln. Gerade „die Vernachlässigung des Verantwortungsprinzips, vor allem der

massive Verstoß gegen das ‚konstituierende Prinzip der Haftung‘ (Walter Eucken), hat (aber; Anmerkung des Verfassers) entscheidend zur aktuellen Krise beigetragen. Es muss (deshalb; Anmerkung des Verfassers) wieder selbstverständlich werden, die Haftung für getroffene Fehlentscheidungen zu übernehmen und nicht schon vorab darauf zu setzen, das eigene Risiko zu Lasten Dritter zu begrenzen. Hierzu bedarf es der Wiedereinführung von Haftungsmechanismen und eines funktionsfähigen Ordnungsrahmens...“.

Die Glaubwürdigkeit des Bankiers ist das eigentliche Kernkapital der Banken. Eine zentrale Forderung lautet daher: Es muss bei vielen, die im Kreditgewerbe Verantwortung tragen, grundlegende Einstellungsveränderungen geben. Bankgeschäfte sind vorsichtig, vorausschauend, vorsorgend, bedachtsam, umsichtig sowie aus der Lebenserfahrung heraus klug zu tätigen. Dies liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse jeder einzelnen Bank.

Dies ist auch nicht mit einer Rückkehr der Langweiligkeit im Bankgeschäft gleichzusetzen – falls Bankgeschäfte überhaupt jemals langweilig gewesen sein sollten. Dies bedeutet auch nicht, dass Banken keine Risiken mehr eingehen sollen. Es gehört geradezu zum Wesen einer Bank, Risiken zu übernehmen. Banken leben vom Risiko, sie „... verwalten das Vermögen einer Gesellschaft, sie managen ihre Risiken. Und deswegen brauchen wir sie.“ Es muss allerdings verhindert werden, dass Risiken ins Dunkel, das heißt zu den sogenannten Schattenbanken abwandern.

Neben der Hinwendung zu einer größeren Selbstverantwortung seitens der Banken, der Verwirklichung einer risikogerechteren Regulierung sowie dem Aufbau einer schlagkräftigeren Aufsicht dürfen allerdings auch die Herausforderungen des Marktes nicht gänzlich aus dem Blick geraten. Die Verantwortlichen in einer Bank müssen sich fragen: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den potenziell langfristig niedrigen Zinsen sowie den hohen Kosten (vor allem auch im Personalbereich) für die Gewinnsituation der Bank? Führt der Rationalisierungsdruck zu einem noch stärkeren Stellenabbau und einem weiteren Rückzug aus der Fläche? Wie ist geschäftspolitisch mit den Faktoren des demografischen Wandels umzugehen – also der abnehmenden Einwohnerzahl bei

einer gleichzeitig deutlichen Zunahme des durchschnittlichen Lebensalters? Wie verändert die digitale Evolution – oder sogar digitale Revolution – die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen zu den Kunden gelangen? Was bedeutet die Allgegenwart sozialer Netzwerke wie zum Beispiel Facebook für die Interaktion mit den Kunden?

Langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle

Das Finden von Antworten auf diese Fragen stellt die Banken vor die Aufgabe, langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu pflegen. Die Banken müssen sich auf die zum Teil gravierende Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens einstellen. Sie müssen berücksichtigen, dass Bankkunden tendenziell anspruchsvoller, vermögender, gebildeter und mobiler werden und ihre Loyalität einem Kreditinstitut gegenüber kontinuierlich abnimmt. Sie haben zu beachten, dass sich die Markttransparenz durch multimediale Kommunikationsmöglichkeiten weiter erhöhen wird. Sie müssen angesichts der abnehmenden Berührungspunkte zu ihren Kunden die Tragfähigkeit der klassischen Vertriebswege überprüfen und sich neuen technologiegetriebenen Distributionskanälen gegenüber aufgeschlossen zeigen. Sie müssen sich dem zunehmenden Konkurrenzdruck stellen, der vor allem auch durch ausländische Kreditinstitute sowie durch Near- und Non-Banks hervorgerufen wird. Hierzu zählen auch Kreditvermittlungsportale sowie neue Bezahldienste im Internet.

All diese Veränderungen stellen die Kreditinstitute ohne Zweifel vor ein Dilemma, da scheinbar zwei gegensätzliche Ziele zugleich verfolgt werden müssen – die Steigerung des Kundenservices und -komforts auf der einen Seite sowie die Reduzierung der Betriebskosten auf der anderen Seite. Die Auflösung dieses Spannungsfeldes liegt allein in der Entwicklung eines ganzheitlichen Marketingkonzepts. Die Marktorientierung eines Kreditinstituts stellt den alles entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar.

Damit rückt der Kunde in den Mittelpunkt des Handelns einer Bank. „Die Bank der Zukunft ist eine Bank der Kunden.“ Ihnen gegenüber sind Wettbewerbsvorteile vor allem hinsichtlich der Qualität, des Preises (besonders bei Basisprodukten) und der

Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen zu erringen. Die (Wieder-)Entdeckung des Kunden gelingt allerdings nur unter Einbeziehung der Mitarbeiter als Repräsentanten der Bank. Nur kompetente und motivierte Mitarbeiter können verstehen, was die Kunden wirklich wollen, nur sie schaffen zufriedene Kunden.

Die Banken müssen deshalb bei aller Problematik ihre Geschäftsmodelle so gestalten, dass sie wertorientiert arbeiten können und dennoch nicht im Widerspruch zum Gemeinwohl und volkswirtschaftlichen Nutzen stehen. Sie müssen deutlich machen, dass sie nicht gierig, zügellos und unmoralisch sind. Denn ein anhaltender „Erfolg ist für ein Unternehmen nur möglich, wenn eigener Vorteil, Kundennutzen und gesellschaftliche Akzeptanz Hand in Hand gehen.“ Es gilt, das Vertrauen von Kunden, Investoren, Politikern und Regulatoren (wieder) zu gewinnen und dauerhaft zu erhalten.

Richtiges Wertesystem

Hierzu bedarf es des richtigen Wertesystems. Leitwerte wie beispielsweise Verlässlichkeit, Freundlichkeit, Empathie, Ehrlichkeit, Ernsthaftigkeit, Nähe und Partnerschaft sind „nicht nur sozial wünschenswert, sondern ökonomisch zwingend.“ Sie sind die eigentlichen Loyalitätstreiber. Der Anspruch muss sein, nicht zu den größten, sondern zu den solidesten Banken zu zählen. Für die eine oder andere Bank mag dies bedeuten, dass sie sich neu erfinden muss, dass sie einen (fundamentalen) Wandel der Unternehmenskultur vollziehen muss. Bei denjenigen Banken aber, die imstande sind, die richtigen Antworten auf die aufgezeigten Herausforderungen zu geben, werden sich die dunklen Wolken am Horizont allmählich wieder verziehen. Für sie wird gelten: Zukunft mit Banken – Banken mit Zukunft!

Dieser Beitrag basiert auf einem Impulsvortrag im Rahmen des Diskussionsabends der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland am 25. Oktober 2012 in Mainz zur Thematik „Die deutsche Bankenlandschaft – Perspektive 2020“. Zwischenüberschriften sind von der Redaktion eingefügt.

Die vollständige Fassung inklusive Fußnoten kann unter <http://www.bank.uni-saarland.de> heruntergeladen werden.

Neu in der Schriftenreihe des zeb/

Die zeb/Schriftenreihe greift aktuelle Probleme des Bankmanagements auf und informiert kompetent über den neuesten Stand sowie die Entwicklungstendenzen in Wissenschaft und Praxis.

Maik Picker
Strategische Fristen- und Währungstransformation – Analyse der Erfolgs- und Risikotreiber
 Schriftenreihe des zeb/ Band 61.
 2012. 362 Seiten, gebunden 72,00 Euro.
 ISBN 978-3-8314-0852-8.

Bislang existiert noch keine empirische Analyse des Erfolgs- und Risikopotenzials der Fristen- und Währungstransformation und ihrer Kombination. In dieser methodischen Untersuchung stellt Maik Picker eine größere Transparenz der Erfolgs- und Risikoquellen her und sucht auf Basis des von ihm entwickelten Analysekonzeptes Anhaltspunkte für eine effiziente Transformationssteuerung zu gewinnen. Er plädiert dafür, offene Währungspositionen strategisch möglichst ganz zu vermeiden, bei nicht zu vermeidender Währungstransformation dagegen gleichzeitig Fristeninkongruenzen aufzubauen.



Frank Mrusek
Strategiekonforme Kapitalallokation in Banken – Entscheidungsmodelle für das Value-based Management
 Schriftenreihe des zeb/ Band 62.
 2012. 416 Seiten, gebunden, 79,00 Euro.
 ISBN 978-3-8314-0853-5.

Ein zentraler betriebswirtschaftlicher Faktor wertorientierter Unternehmensführung ist die langfristige, strategisch an den Unternehmenszielen ausgerichtete Kapitalallokation – insbesondere für den Bankensektor ein hoch relevantes Thema. Frank Mrusek stellt hier Entscheidungsmodelle zur Kapitalallokation in Kreditinstituten vor sowie darauf abgestimmte Gestaltungsvorschläge zur prozessualen Einbindung in die Banksteuerung und zu einer anreizkompatiblen Vergütung. Eine Untersuchung mit hohem Praxisbezug.



Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt am Main

Postfach 11 11 51 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00
 E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de