



Cornelius Riese

Bankenkonsolidierung im aktuellen Regulatorik-Umfeld

Das Thema Regulatorik hat die Bankenindustrie in den vergangenen Jahren erheblich auf Trab gehalten. Bei einem anderen Schlüsselthema tritt sie dagegen auf der Stelle: der notwendigen Konsolidierung der Branche. Gibt es hier einen Zusammenhang? Oder anders formuliert: Ist es möglicherweise so, dass die Regulatoren auf der einen Seite Konsolidierungsschritte in der Bankenbranche einfordern und diese auf der anderen Seite durch die Gestaltung des regulatorischen Rahmens erschweren oder gar verhindern?

Die konkreten Erfahrungen aus dem Fusionsprojekt von DZ Bank und WGZ Bank – dem ersten von deutschen Großbanken seit Langem sowie dem ersten im Rahmen des SSM-Regimes (Single Supervisory Mechanism – SSM) überhaupt – bilden die Grundlage für einige Kernthesen.

Ernüchternde wirtschaftliche Perspektiven in der Bankenbranche

Strukturveränderungen und Konsolidierung sind in zahlreichen Bankenmärkten erforderlich. Es ist zwar eine gängige Weisheit – gleichwohl ist die Feststellung richtig: Die wirtschaftlichen Perspektiven in der Bankenbranche sind ernüchternd. Die Ertragsseite steht unter Druck.

– Zum Zinsüberschuss: Gerade in den kreditbasierten Bankenmärkten in Europa und insbesondere in Deutschland führt der Negativzins zu einer deutlichen Erosion der Margen. Das Instrument zur Kompensation – Kreditwachstum – ist nur begrenzt perpetuierbar.

– Zum Provisionsüberschuss: Die Stärkung der nicht zinsbasierten Einkommensquellen wird immer wieder gefordert. Die regulatorische Normierung oder das intensive Wettbewerbsumfeld auch durch neue, bankfremde und digitale Anbieter erleichtern solche Vorhaben jedoch nicht gerade.

– Zum Handelsergebnis: Die Ergebnisfantasie im Handelsgeschäft ist – nach jahrelanger Rückführung der Handelsbücher – ebenfalls überschaubar. Die Ertragspools sind – je nach zurate gezogener Studie – in den letzten Jahren um zirka 25 Prozent

zurückgegangen. Eine weitere Stabilisierung auf dem niedrigeren Niveau der neuen Realität wäre schon positiv zu werten.

Die traditionellen Gegenmaßnahmen der Bankinstitute liegen auf der Hand – und zwar auf der Kostenseite, sei es in einer Optimierung des Filialnetzes oder in der Straffung und Digitalisierung von Back-office-Funktionen. Gegenläufig wirken steigende regulatorische Fixkosten. Das DZ Bank Research hat errechnet, dass alleine die regulatorischen Anforderungen für Banken in Deutschland zirka 10 Milliarden Euro Mehrkosten pro Jahr nach sich ziehen. Traditionelle Kostenoptimierungen werden die rückläufige Ertragsdynamik somit bestenfalls begrenzen können.

Minimalrentabilität dank niedriger Risikovorsorge und Wirtschaftslage

Noch nicht darin berücksichtigt sind die in Umsetzung befindlichen Regulatorik-Pakete aus der Finalisierung von Basel III beziehungsweise Basel IV, die zu einer weiteren Erhöhung der Kapitalanforderungen und höheren Kapitalkosten führen werden. In Verbindung mit den neuen Bail-in-Regelungen werden diese Kapitalkosten im Übrigen noch stärker „realer Natur“ sein und nicht nur kalkulatorischen Charakter haben. Letztendlich sichern aktuell bei vielen Banken in Deutschland die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die damit verbundene niedrigere Risikovorsorge eine Minimalrentabilität. Nicht nur der Blick in das benachbarte europäische Ausland lehrt: Das wird nicht auf Dauer so bleiben.

Dr. Cornelius Riese, Mitglied des Vorstands, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Wenn regulatorische Anforderungen der maßgebliche Treiber für Fusionen sind, wie das insbesondere vonseiten kleinerer und mittlerer Institute der hiesigen Verbünde beklagt wird, ist das sicherlich eine unerwünschte Begleiterscheinung der Arbeit der Aufsichtsbehörden. Ebenso bedenklich ist jedoch eine andere Entwicklung, die der Autor am Beispiel seines weitaus größeren Hauses registriert hat. Allem spürbaren Wohlwollen der Aufsicht im eigenen Fusionsprozess zum Trotz sieht er das regulatorische Umfeld als Ganzes derzeit als ein strukturelles Hemmnis für die notwendige Bankenkonsolidierung in Europa. Fehlende Planungssicherheit durch immer neue Anforderungen sowie ein äußerst komplexes und aufwändiges Bewilligungsverfahren durch die Aufsichtsbehörden nennt er auch für größere Institute als wesentliche Hürde für (grenzüberschreitende) Fusionen. (Red)

Sämtliche Studien und Analysen zur Rentabilität von Banken kommen zu einem Ergebnis: Noch bevor die genannten Markt- und Regulatorikkräfte ihre Wirkung vollständig entfaltet haben, verdienen die Banken mit Eigenkapitalrenditen von zumeist unter 5 Prozent ihre Kapitalkosten nicht. Die Abschlüsse auf den Buchwert des Eigenkapitals an den Börsen von oftmals mehr als 50 Prozent sind der beste Beleg dieser eher trüben Ertragsaussichten. Auch stabile, breit diversifizierte Marktteilnehmer wie die Genossenschaftliche Finanzgruppe und die DZ Bank Gruppe bereiten sich auf Ergebnisrückgänge in den nächsten Jahren vor – allerdings auf einem sehr stabilen und auskömmlichen Niveau.

Es bleibt jedoch festzuhalten: Die Bankenbranche steht vor einem säkularen Wandel. Institutsindividuelle Maßnahmen werden für dessen Bewältigung nicht ausreichen. Strukturveränderungen und Konsolidierung sind in zahlreichen Finanzmärkten zwingend erforderlich.

Kaum Konsolidierung bei Großbanken

Die Konsolidierung glänzt jedoch – insbesondere bei den größeren Banken – durch Abwesenheit. In einem solchen Marktumfeld läge eigentlich die Vermutung nahe, dass die Marktkonsolidierung bereits in vollem Gange sein müsste. Zusammenschlüsse von Regionalbanken zu größeren Einheiten sind bereits in den letzten Jahrzehnten und auch aktuell gängige Praxis. So hat es im Jahr 2016 rund 50 Fusionen innerhalb der noch knapp 1000 Genossenschaftsbanken in Deutschland gegeben. Bei den Großbanken sieht die Situation jedoch grundlegend anders aus – insbesondere wenn man eine strenge Begriffsdefinition für Fusionen anlegt und Übernahmen, die durchaus reversibel sein können, ausklammert. Bei Fusionen von großen Banken handelt es sich also um eine sehr seltene Spezies – das verdeutlicht bereits die bloße Erinnerung.

Aber auch die Statistik spricht eine eindeutige Sprache: Gemäß Dealogic M&A Analytics ist die Anzahl der größeren Transaktionen im Bankensektor in Europa von durchschnittlich zirka 80 pro Jahr noch vor der Finanzkrise auf unter 20 im Jahr 2015 zurückgegangen. Grenzüberschreitende Fusionen sind hierbei ein besonders exotischer Vorgang. Ausnahmen – wie die in Deutschland wenig beachtete

Fusion der baltischen Netzwerke von Nordea und Den Norske Bank – bestätigen die Regel.

Bei der Frage nach den Ursachen spielen sicherlich zahlreiche Einflussfaktoren – wie zum Beispiel Standortinteressen im Falle von staatlichen Eigentümern – eine Rolle. Das regulatorische Umfeld ist zweifelsfrei ebenfalls eine wesentliche Determinante.

Hohe regulatorische Fixkostenbelastung für kleine Institute

Auf der einen Seite ist die Regulatorik ein wesentlicher Treiber der Konsolidierung: Regulatorische Kosten sind üblicherweise Fixkosten und die durch die regulatorische Welle der vergangenen Jahre erhöhten Fixkosten begünstigen größere Einheiten. Dies wird bei den kleineren regionalen Banken besonders deutlich. Das Stichwort lautet hier „Too small to comply“. Das heißt: Während der Regulator auf der einen Seite ein vielfältiges Bankensystem fordert, stellt er auf der anderen Seite administrative (Berichts-)Anforderungen, die kleine Institute nur schwerlich bewältigen können.

Die durchschnittliche Genossenschaftsbank in Deutschland hat zirka 150 Mitarbeiter. Je kleiner das Institut, desto höher ist die anteilige regulatorische Fixkostenbelastung. Eine Studie des House of Finance weist beispielsweise nach, dass das Vorstandsgremium kleinerer Banken mit einer Bilanzsumme von weniger als 100 Millionen Euro inzwischen mehr als ein Drittel seiner Zeit für regulatorische Fragen einzusetzen hat. Diese Entwicklung ist einer der kritisch zu bewertenden Treiber für den erhöhten Fusionsdruck auf Ortsbankebene. Nicht von ungefähr kommt daher die Forderung nach einer „Small (oder Simple) Banking Box“.

Aber auch für die größeren Institute wird der Fixkostenanstieg aus der Regulatorik zunehmend zu einer spürbaren Belastung. Die Anforderungen an Bankprozesse und Bank-IT insgesamt steigen deutlich. Mehrstufige Risikoinventuren und Prüfprozesse sind zu etablieren. Bisweilen entsteht der Eindruck, Bankbetriebe sollen sich zunehmend an dem altbekannten Prinzip der deutschen Baustelle orientieren: Einer arbeitet und fünf schauen zu. Der Fachterminus hierfür ist das „mehrstufige Lines of Defence-Modell“. Letztendlich wird die Fixkostenbelastung durch die Regulatorik

auch den Konsolidierungsdruck für Großbanken erhöhen.

Diese Wirkung ist vonseiten der Regulatoren auch erwünscht. Es vergeht kaum eine Woche, in der nicht die Zersplitterung des europäischen Bankensektors angemahnt wird. Letztlich wäre eine Zunahme gerade grenzüberschreitender Bankfusionen auch ein „Testimonial“ für die Existenzberechtigung einer einheitlichen Bankenaufsicht im Euroraum. Und auch im Rahmen des eigenen Fusionsprozesses hat die DZ Bank grundsätzlich ein hohes Maß an Unterstützung durch die Aufsicht und das Joint Supervisory Team erfahren.

Regulatorik als Hemmnis der Bankenkonsolidierung

Die hemmende Wirkung der Bankenregulatorik überwiegt. Ungeachtet der praktischen Unterstützung der Aufsicht: Faktisch hemmt das aktuelle regulatorische Umfeld strukturell die Konsolidierungsprozesse im Bankensektor eher, als dass es sie befördert.

Bremse Nr. 1 – Unsicherheiten im Blick nach vorn:

Grundlage jeder unternehmerischen Entscheidung ist ein Mindestmaß an Planungssicherheit, besonders bei Kapitalfragen. Die Banken werden jedoch auch einige Jahre nach Inkrafttreten von Basel III weiterhin in hoher Frequenz mit Regulierungspaketen und diesbezüglichen Auswirkungenstudien konfrontiert, von denen jedes für sich die Kapitalsituation massiv beeinflusst. Die jüngste Welle umfasst unter den Schlagwörtern Finalisierung Basel III/Basel IV die Themenfelder Fundamental Review of the Trading Book, Zinsänderungsrisiko im Bankbuch, Operationale Risiken sowie den Standardansatz für Kreditrisiken.

Der Diskussionsprozess verdeutlicht die Herausforderung: Auf der einen Seite sprechen die Regulatoren eine Neutralitätsanforderung aus (no significant increase of capital requirements). Auf der anderen Seite führten erste Proberechnungen zu einer Erhöhung der Kapitalunterlegung um mehr als 50 Prozent – insbesondere in den für Europa zentralen Bereichen der längerfristigen privaten und mittelständischen Kreditfinanzierung.

Auch wenn der amtierende amerikanische Präsident nicht an Basel III mitgewirkt hat, so schien das ursprünglich vorgelegte

Regulierungspaket der Maßgabe „America First“ zu folgen. Nach einer Ende 2016 erfolgten Überarbeitung ist es immer noch weit von der gebotenen Neutralität entfernt. Der Lösungsraum darf aber nur aus zwei Optionen bestehen: Entweder – was sicherlich wünschenswert wäre – ein ausgewogener, supranationaler Kompromiss oder gar keiner.

Weitere Planungsunsicherheiten ergeben sich durch aufsichtsrechtliche Regelprozesse wie zum Beispiel der Zuteilung von Kapitalzuschlägen für Systemrelevanz (die durch Fusionen eher steigen), Stresstests und die Festlegung von SREP-Quoten (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP) mit diversen Puffer-Logiken, die die Qualität der Kapitalisierung von Instituten – auch aus Investoren-Sicht – in kurzen Zyklen verändern können.

In einem solchen Umfeld sind langfristige Strukturentscheidungen nur eingeschränkt möglich. Erst wenn eine grundlegende Planungssicherheit einkehrt, wird der Mut zu umfangreicheren Konsolidierungsschritten einsetzen.

Bremse Nr. 2 – Abhängigkeit von regulatorischen/staatlichen Entscheidungsprozessen: Wie kaum eine andere Branche ist das Finanzwesen stark von staatlichen und/oder supranationalen Interessen abhängig. Gerade mit grenzüberschreitenden Fusionen sind daher hohe Exekutionsrisiken verbunden.

Nicht umsonst kommt dem Prozess des sogenannten „Anteilseignerkontrollverfahrens“ eine hohe Bedeutung im Rahmen der aufsichtlichen Fusionsbewilligung zu. Aus eigener Erfahrung kann berichtet werden, dass das Verfahren – selbst bei bekannten nationalen Eigentümern im Rahmen eines Fusionsprozesses – äußerst komplex und aufwändig ist. Hiermit war ein eigenes Teilmodul im Rahmen des Fusionsprojekts mehr als ausgelastet. Sicherlich ist genau zu prüfen, wem Bankinstitute künftig gehören. Wenn der Prozess jedoch bereits im weitgehend familiären genossenschaftlichen Umfeld in Deutschland derart komplex ist, entfaltet er für unbekannte potenzielle Konsolidierer gewiss keine besondere Attraktivität.

Bremse Nr. 3 – Operative Komplexität einer Transaktion: Bankfusionen weisen schon an sich ein erhöhtes Maß von Komplexität auf. So

sind Bilanzsummen von Banken schlicht größer und die Einzelpositionen herausfordernder zu bewerten. Für das eigene Fusionsvorhaben beispielsweise war gemäß internationaler Rechnungslegung jeder einzelne Aktiv- und Passivposten des WGZ Bank Konzerns – in Summe zirka 600 000 Positionen – einer Neubewertung zu Marktwerten zu unterziehen.

Hinzu kommt ein regulatorisches Pflichtenheft, das bereits vor der eigentlichen Beschlussfassung über Fusionen umfangreichste Vorarbeiten erfordert. Im Rahmen des Fusionsvorhabens der DZ Bank war eine dreistellige Anzahl von Beschlüssen der Aufsicht überwiegend bereits vor dem Tag eins des gemeinsamen Instituts vorzubereiten. Hierzu einige Beispiele:

- Umgang mit SREP-Prozess und Stresstest (Vorgänger- und neues Institut)

- Umgang mit der Sanierungs- und Abwicklungsplanung (Vorgänger- und neues Institut)

- Bewilligungen und gegebenenfalls Duldungsanträge für sämtliche Risikomodelle und Waiver des aufzunehmenden Instituts

- Anteilseignerkontrollverfahren auf verschiedenen Ebenen und in zahlreichen Jurisdiktionen

- Fit and Proper-Tests für Aufsichtsrat und Vorstand ... und viele mehr.

Erschwerend hinzu kommt die sehr zentralistische Entscheidungsstruktur im SSM. Selbst aufsichtliche Routinevorgänge, die in der Vergangenheit binnen Tagen geklärt wurden, können inzwischen mehrere Monate oder länger in Anspruch nehmen – ein Problem, dass sich im Rahmen einer Fusion potenziert.

Bremse Nr. 4 – Infrastrukturelle Leistungsfähigkeit: Eine weitere wesentliche Herausforderung stellt die fachliche und technische Integration von Bankbetrieben dar. Zweifellos ist die Zusammenführung der IT-Systeme von fusionierenden Banken mit entsprechenden (Kundendaten-)Migrationsaktivitäten eine der komplexesten Projektdisziplinen. Sie erfordert eine nahezu vollständige Fokussierung der entsprechenden Bankressourcen.

Hierbei stellt das regulatorische Umfeld sicherlich das stärkste Hemmnis dar. Die

Auslastung der Bankbetriebe und der Bank-IT durch rein regulatorisch getriebene Aktivitäten ist aktuell und in der näheren Zukunft immens. So haben sich die Regulatorik-getriebenen IT- und Projektaufwendungen in der DZ Bank allein in den letzten drei Jahren verdreifacht.

Die größten Belastungen ergeben sich dabei aus der Umsetzung des Baseler Standards 239 mit Blick auf integrierte Risiko- und Steuerungshaushalte, aus der Umsetzung von Basel III beziehungsweise Basel IV sowie aus dem Thema IFRS 9. Hier stellt sich auch die Frage, ob Prüfungsumfang und -intensität durch die Bankenaufsicht – zum Beispiel in Bereichen wie IT und Banksteuerung – in Nachfusionsphasen nicht stärker fokussiert werden sollten. Die Aussage vieler Bankpraktiker, dass das regulatorische Umfeld Konsolidierungen unmöglich macht, hat meist genau hier ihren Ursprung.

„Small (oder Simple) Consolidation Box“

Als Fazit der Überlegungen sollten Regulatoren (noch) stärker zum Beförderer dessen werden, was sie fordern. Dem spürbaren Wohlwollen der Aufsicht im eigenen Fusionsprozess zum Trotz: Das regulatorische Umfeld als Ganzes stellt derzeit ein strukturelles Hemmnis für die notwendige Bankenkonsolidierung dar. Die Phase permanenter additiver Regulierungsinnovationen sollte daher bald zu ihrem Ende kommen. Für außerordentliche Geschäftssituationen von Banken – insbesondere Fusionen – wäre ein pragmatisches Vorgehen vonseiten der Aufsicht anzuraten. In Anlehnung an andere Diskussionen könnte man es als „Small (oder Simple) Consolidation Box“ bezeichnen. Die Erfahrungen aus der Fusion von DZ Bank und WGZ Bank könnten hierbei als Referenzrahmen dienen.

Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand:

Ihre Kreditwesen-Redaktion informiert täglich in der Rubrik „Meldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter
www.kreditwesen.de