

**Finanzdienstleistungs-
branche im Umbruch –
Auswirkungen
auf Firmenkunden**

Reflexionen VI

*Ein Periodikum der BIMIK
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

„Die Anzahl der Banken
nimmt weiter ab“

„Noch ist der mittel-
ständische Unternehmer
von seiner Hausbank
abhängig“

„Kleine und mittlere
Kredite sind unrentabel“

„Gibt es noch Kredit
ohne Kauf von anderen
Dienstleistungen?“

„Ob intern oder extern –
was bedeutet das Rating
für den Mittelstand?“

„Nur der gläserne Kunde
erhält künftig noch
frisches Geld“

Finanzdienstleistungsbranche im Umbruch

Das Bankwesen in Deutschland ist geprägt durch das in der Vergangenheit sehr erfolgreiche Universalbankensystem, das es den Banken – im Gegensatz zum Trennbankensystem der USA – ermöglicht, alle Finanzdienstleistungen aus einer Hand anzubieten.

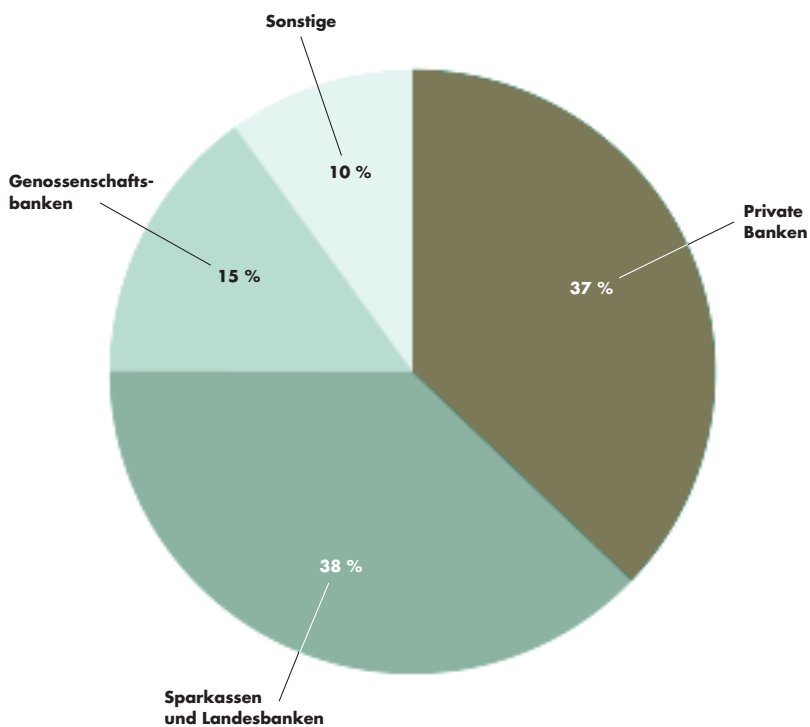
Beginn der Umstrukturierung

Im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe hat das Bankgewerbe aufgrund guter Ertragslage in der Vergangenheit lange Zeit die notwendigen Umstrukturierungs- und Anpassungsprozesse an die sich umfassend verändernden Rahmenbedingungen aufgeschoben. Vom damaligen Deutsche Bank-Vorstand und heutigem Aufsichtsratsmitglied Ulrich Cartellieri bereits 1992 als „Stahlindustrie der 90er Jahre“ bezeichnet, begann der Anpassungsprozess, bedingt durch die Aufbauleistung in den neuen Bundesländern nach der deutschen Wiedervereinigung und einer daraus resultierenden Sonderkonjunktur, erst vor wenigen Jahren. Trotz mehrerer Großfusionen von Banken in den letzten zwei Jahren stellt die Fusion der Deutsche und der Dresdner Bank das endgültige Startsignal dar, das die Bankenlandschaft Deutschlands – auch mit europaweiter Auswirkung – drastisch verändern wird. Branchenkenner erwarten, dass im deutschen Bankgewerbe, als sehr personalintensiver Dienstleistungsbranche, von den insgesamt rund 500.000 Mitarbeitern in Deutschland ca. 50.000 zur Disposition stehen, sofern die Anpassung der Beschäftigtenzahl analog den Veränderungen in anderen europäischen Ländern erfolgt.

Den deutschen Bankenmarkt bestimmen drei miteinander im Wettbewerb stehende Gruppen. Während die privaten Banken (z.B. Deutsche Bank, HypoVereinsbank, Commerzbank u.a.) unter geschäftspolitischer Zielsetzung einen erwerbswirtschaftlichen Anspruch verfolgen, steht bei Kreditgenossenschaften (Volks- und Raiffeisenbanken) die Förderung ihrer Mitglieder im Vordergrund. Die Sparkassen dagegen haben den – zur Zeit stark in Diskussion geratenen – öffentlichen Auftrag zur flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung und Wirtschaft mit Bankdienstleistungen. Allerdings besteht durch den starken Wettbewerb der drei Institutsgruppen untereinander diese „Arbeitsteilung“ in der Praxis nicht mehr so ausgeprägt wie in den vergangenen Jahrzehnten.

Die Marktverteilung per 1998 lässt sich aus folgender Grafik ablesen.

Marktanteile der Bankengruppen in Deutschland (1998)



In der Vergabe von Krediten an Unternehmen und Selbständige (ohne Wohnungsbaukredite) zeigt sich, dass die privaten Banken (inkl. Private Hypothekendarlehenbanken) mit einem Marktanteil von 40,5 % vor dem Sparkassensektor mit 37,5 % und dem Genossenschaftssektor mit 16,5 % liegen. Traditionell sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken stärker im Bereich der Handwerkskredite, private Banken stärker im mittelständischen Industriekreditgeschäft vertreten.

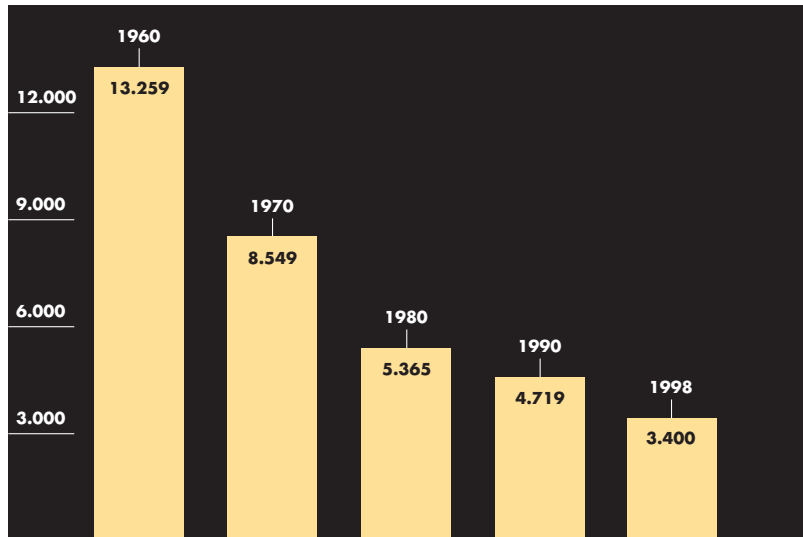
Nachfolgend sollen die Bestimmungsfaktoren des fundamentalen Strukturwandels im deutschen Bankgewerbe, ihre Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung der Banken sowie die relevanten Auswirkungen für Unternehmen als Nachfrager von Finanzdienstleistungen beleuchtet werden.

Wettbewerb

Bereits in den zurückliegenden Jahren hat – bedingt durch die zunehmende Deregulierung der Finanzmärkte – der Wettbewerb der Banken und Bankengruppen untereinander deutlich zugenommen. Das Resultat sind stark gesunkene Margen, insbesondere im klassischen Kreditgeschäft. Gleichzeitig steigen aufgrund gestiegener Kundenanforderungen die Aufwendungen an umfangreichen Sachinvestitionen und qualifizierten Mitarbeitern. Das Ergebnis ist eine sinkende Ertragskraft der Banken. Verstärkt wurde dies noch durch notwendige Zusatzaufwendungen im Zusammenhang mit der Euro-Einführung und der Bewältigung des Jahr-2000-Problems.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Bankenzahl (vgl. Chart) bereits deutlich reduziert. Der Rückgang resultiert vor allem aus Zusammenschlüssen innerhalb der Gruppen der Sparkassen und der Kreditgenossenschaften, da diese regional ausgerichteten und – in Bezug auf Eigenkapitalausstattung und Bilanzsumme – tendenziell eher kleinen Institute schnell an die gesetzlich erlaubten Obergrenzen für die Kreditvergabe stoßen. Gruppenübergreifende Fusionen sind aufgrund der unterschiedlichen Systeme auf absehbare Zeit noch unmöglich.

Anzahl der Banken
in Deutschland

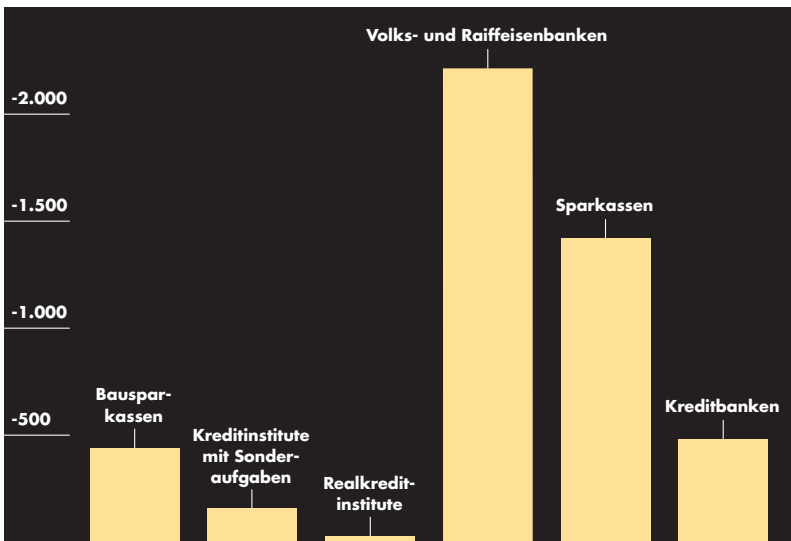


Bei diesem Prozess wurden gleichzeitig auch die Kapazitäten durch den Abbau von Bankstellen reduziert. So ist deren Anzahl zwischen 1992 und 1998 (ohne Postbank) um 4.756 zurückgegangen. Diese Entwicklung hält weiter unverändert an (siehe Chart). Trotzdem gibt es immer noch ca. 48.000 Bankstellen in Deutschland.

Im europäischen Vergleich weist das deutsche Bankwesen allerdings mit nur annähernd 17 % immer noch den geringsten Konzentrationsgrad auf, bezogen auf den Anteil der finanziellen Aktiva der fünf größten Banken im Verhältnis zu den gesamten Aktiva des nationalen Bankensystems. Großbritannien erreicht dagegen 28 %, Belgien 57 %, Dänemark 73 %, die Niederlande knapp 80 % und Schweden sogar 90 %.

Der zunehmend harte Wettbewerb zeigt sich aktuell besonders im Angriff des privaten Bankgewerbes auf die so bezeichneten „Wettbewerbsprivilegien“ der öffentlichen Banken (Sparkassen). Hierzu zählten die Anstaltslast und Gewährträgerhaftung.

Über die Anstaltslast sichert der öffentliche Träger, wie z.B. die Kommune oder der Staat, die dauerhafte Funktionsfähigkeit der Landesbank oder Sparkasse. Gewährträgerhaftung bedeutet, dass der Staat für alle Verbindlichkeiten aufkommen muss, wenn das Institut in finanzielle Schwierigkeiten gerät. Diese Sicherheiten verbessern die Ratingeinstufung und führen dadurch zu günstigeren Refinanzierungsmöglichkeiten und -kosten für Kreditinstitute des öffentlich-rechtlichen Sektors, die in Form niedrigerer Konditionen an ihre Kunden weitergegeben werden können.



Veränderung der Zahl der Bankstellen in Deutschland 1992 - 1998

Der starke Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche resultiert zum großen Teil aus der zunehmenden Globalisierung im Sinne einer Internationalisierung der Faktor- und Absatzmärkte, bedingt durch eine höhere Mobilität der Produktionsfaktoren. Unternehmen können Nutzen und Kosten wirtschaftspolitischer Maßnahmen international vergleichen und daraus ihre Investitionsentscheidungen ableiten. Das bedeutet, dass sich die bisher mehr oder weniger geschlossenen Märkte zunehmend weiter international öffnen. Auch die deutsche Bankenbranche kann sich – um international zu bestehen – dieser Entwicklung hin zu globalen Eigen- und Fremdkapitalmärkten nicht entziehen. Nur durch eine flexible und vorausschauende Anpassung an das sich rasch verändernde Umfeld, sich entwickelnde neue Märkte und sich bietende Ertragschancen kann sie ihre eigene Zukunft sichern. Die Währungsunion und die damit verbundene Einführung des Euro als europäische Einheitswährung beschleunigt diesen Prozess noch zusätzlich.

Globalisierung der Finanzmärkte

Die Geschwindigkeit des Globalisierungsprozesses ergibt sich dabei vor allem aus der rasanten Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, und hier insbesondere aus den Möglichkeiten des Internets.

Banken sind deshalb besonders betroffen, da Geld ein sehr homogenes Produkt ist, das im Zeitalter globaler Vernetzung für den sich entwickelnden weltweiten Angebots- und Nachfrageprozess prädestiniert ist. Dank Electronic Banking im Firmenkundengeschäft muss sich eine Bank nicht mehr notwendigerweise an dem Ort befinden, an dem das Geschäft stattfindet; Finanztransaktionen können rund um die Uhr von jedem beliebigen Ort auf elektronischem Wege vorgenommen werden.

Das Internet mit seiner Aktualität ermöglicht eine deutlich höhere Markt- und Preistransparenz mit der Möglichkeit hoher Reaktionsgeschwindigkeit, so dass im Endeffekt sogar Banken als bislang notwendige Vermittler bei der technischen Abwicklung von Finanzdienstleistungen als verzichtbar erscheinen. Während somit der Bedarf an finanziellen Intermediationsleistungen in der globalen Wirtschaft ansteigt, nimmt die Bedeutung der Banken kontinuierlich ab.

Die technischen Fortentwicklungen bieten Banken allerdings auch die Chancen, ihr Leistungsangebot zu verbessern. Durch den Einsatz vielseitiger multimedialer Komponenten können sämtliche Bereiche des Bankgeschäftes – wie z.B. Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb sowie strategisches Management – entscheidend verbessert werden. Darüber hinaus kann die Leistungserstellung durch Optimierung der internen Arbeitsabläufe rationeller gestaltet werden. Da die Bankenbranche sehr personalintensiv ist, wird diese Produktivitätserhöhung auf mittlere Sicht zu einer deutlichen Reduzierung des Mitarbeiterbedarfes führen. Für den Erfolg einer Bank wird es allerdings notwendig sein, sich aus althergebrachten Strukturen zu lösen und die Wertschöpfungsketten im Hinblick auf die gegenwärtigen und – besonders unter Berücksichtigung der raschen Entwicklung des IT-Bereiches – auf die zukünftigen Möglichkeiten des Internets neu zu ordnen.

Um auf dem jeweilig neuesten Stand der Technik zu bleiben, sind bei den Banken hohe Investitionskosten notwendig. In der Vergangenheit haben deshalb die Institutsgruppen der Sparkassen und Kreditgenossenschaften besonders bei der IT-Entwicklung kooperiert. Dadurch wurden diese Belastungen, die die einzelnen – primär kleineren Banken – nicht alleine tragen können, auf mehrere Schultern verteilt. Die großen Privatbanken haben dagegen vorrangig eigenständige Lösungen angestrebt, wobei in den letzten Monaten die Kooperation mit Softwareherstellern (Deutsche Bank und SAP) oder mit Internet-Providern (Commerzbank und T-Online) zeigt, dass im Bereich des E-Commerce neue Wege eingeschlagen werden sollen.

So lässt sich vorhersehen, dass das im Bankengewerbe noch junge Geschäftsfeld des E-Commerce – über die bisher primär zahlungsverkehrsorientierten Funktionen des Electronic Banking hinaus – auch das Firmenkundengeschäft und die Kapitalmärkte verstärkt beeinflussen wird. So plant die Dresdner Bank die Einrichtung eines Firmenfinanzportals, das Unternehmen über das Internet einen gemeinsamen Zugriff auf das Serviceangebot der Bank, wie z.B. Cash-Management, Devisenhandel, Zahlungsverkehr und erweitert um Cyber-Shops, ermöglicht. Im Bereich des Kapitalmarktes werden Handelsplattformen, z.B. für Aktien, eingerichtet und durch das Angebot von Direktbanken und Broker können Kunden online direkt auf kurzfristige Marktveränderungen reagieren.

Die vorgenannten technischen Entwicklungen, die Deregulierung der Märkte und der Trend zur Globalisierung in Verbindung mit der Homogenität und damit der Kopierbarkeit von Bankdienstleistungen verringern die Marktzutrittsbarrieren. Dadurch wird neuen Wettbewerbern, wie Auslandsbanken oder auch branchenfremden Non- oder Near-Bank (z.B. Handelsketten, Kreditkartengesellschaften, Versicherungs- und Fondsgesellschaften) ermöglicht, in die klassische Domäne der deutschen Banken einzudringen. Das Leistungsspektrum dieser Wettbewerber reicht von Zahlungsverkehrstransaktionen bis hin zu Übernahme von Risk-Management-Funktionen.

Von Bill Gates, dem Chef von Microsoft, stammt hierzu die Aussage: „Banking is necessary, banks are not.“

Daraus resultiert ein zusätzlicher Wettbewerbsdruck, da deutsche Banken nicht mehr ausschließlich untereinander, sondern auch mit externen Wettbewerbern konkurrieren.

Da die den Strukturwandel bestimmenden vorgenannten Faktoren ebenfalls die Bankkunden und hier insbesondere das Firmengeschäft betreffen, ist es nur logisch, dass auch das Verhältnis zwischen Bank und Kunde Veränderungen unterworfen ist.

Wachsende Ansprüche der Kunden an das Angebot und den Service der Banken kennzeichnen bei gleichzeitig sinkender Loyalität zur Hausbank die Entwicklung. Die Kunden fordern auf ihren Bedarf zugeschnittene, weltweit diversifizierte und umfassende Dienstleistungen/Problemlösungen. Bei höherer Zinsempfindlichkeit und gestiegenen Renditeerwartungen fordern Kunden die bestmögliche Beratung bei günstigem Preis der Bankdienstleistungen.

Neue Wettbewerber

Veränderte Kundenbedürfnisse

Nach einer Kundenbefragung der Dresdner Bank stellen ihre Firmenkunden folgende Ansprüchen an eine gute Bank:

- ▶ Offenheit und Vertrauen
- ▶ Fundiertes Wissen über bilanzielle Zusammenhänge
- ▶ Gute Branchenkenntnis der Berater
- ▶ Hochwertige Leistungen statt billiger Bank
- ▶ Individuelle Beratung
- ▶ Berater sollen Ansätze und Ideen der Kunden hinterfragen.

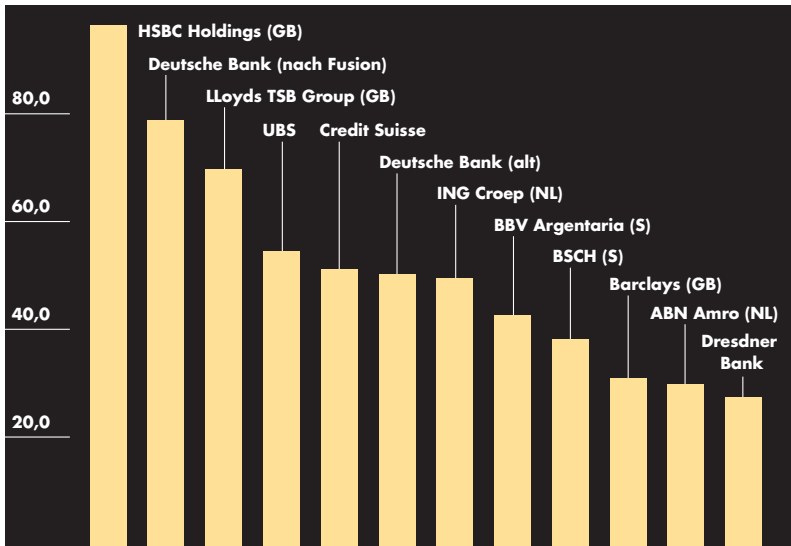
Firmenkundengeschäft bedeutet zukünftig für Banken, qualifiziertes Wissen vorzuhalten, das alle relevanten Bereiche Geld, Kapitalmärkte, Börsen, Wertpapiere, Zinsen, Währungen und internationale Rahmenbedingungen abdeckt. Gegenwärtige und zukünftige Wachstumfelder werden sicherlich Beratungsleistungen im Bereich Corporate Finance, Mergers & Acquisitions, Unternehmensübergabe im Rahmen der Erbfolge, Going Public sowie die Zurverfügungstellung innovativer Finanzierungsformen und -quellen, wie z.B. Derivate, sein.

Trotz aller Bestrebungen von Firmenkunden, sich aus der Abhängigkeit einer Hausbank zu lösen, ist besonders für kleinere und mittlere Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) die Hausbankverbindung immer noch von großer Bedeutung, da die deutsche Wirtschaft im allgemeinen sehr stark kreditlastig ausgerichtet ist. Gerade für die vorgenannten Unternehmen stellt die Fremdfinanzierung über Banken derzeit immer noch die fast ausschließliche Finanzierungsquelle dar, da für kleinere und mittlere Unternehmen die direkte Kapitalmarktfinanzierung wegen der Emissionskosten für börsennotierte Industrieobligationen, die mehrere Prozentpunkte des Nominalwertes betragen können, zur Zeit noch begrenzt ist. Dazu kommen aufwendige Informations- und Offenlegungspflichten. Der traditionelle deutsche Mittelstand (z.B. Bauunternehmen, Maschinenbauer und andere Produktionsunternehmen) sieht sich hier gegenüber Technologieunternehmen im Hintertreffen und stellt in Frage, an den Emissionsmärkten ein vergleichbares Anlegerinteresse zu finden.

Mit zunehmender Größe und Marktstanding steigen jedoch die Möglichkeiten für Unternehmen, ihren Finanzierungsbedarf anderweitig zu decken, so dass die Kundenbindung mit zunehmender Unternehmensgröße abnimmt. Gerade die bonitätsmäßig einwandfreien Firmenkunden, denen in zunehmender Zahl auch der direkte Gang an die Kapitalmärkte zur Verfügung steht, können durch diese Option einen stärkeren Druck auf das Pricing im Kreditgeschäft ausüben. Die Bundesbank erwartet, dass die bisher gegenüber den Buchkrediten geringe Bedeutung von Unternehmensanleihen durch zukünftig sinkende Informations- und Transaktionskosten steigen wird und somit die Nachfrage nach verbrieften Forderungen (verbrieft Verschuldung deutscher Unternehmen in 1999 3 % des Bruttosozialproduktes gegenüber 34 % in den USA) deutlich ansteigen wird.

Deutsche Banken haben einen im internationalen Vergleich (siehe Chart) niedrigen Marktwert, der vor allem durch die Erhöhung der Eigenkapitalrendite gesteigert werden kann.

Shareholder Value



Marktkapitalisierung europäischer Banken (in Mrd. EUR)

In dieser Erkenntnis richtet sich der deutsche Bankensektor verstärkt auf den Shareholder Value als zentrale geschäftspolitische Orientierungsgröße aus. Das bedeutet, dass vorhandene Finanzmittel nur in Geschäftsfelder investiert werden, die eine möglichst hohe, über den Kapitalkosten liegende Rendite erzielen. Daraus resultiert die Anforderung einer Gesamtbanksteuerung mit Aufgliederung in klar abgegrenzte Geschäftseinheiten, um die Ertragskraft der einzelnen Produktparten beurteilen zu können. So wurden z. B. sowohl bei der Deutschen als auch bei der Dresdner Bank die Immobilienaktivitäten in einem eigenständigen Geschäftsbereich und untergliedert in regionale Immobiliencenter zusammengefasst.

Wenn diese Ziele nicht erreicht werden, droht die Gefahr einer Übernahme, wobei nach dem Fall Vodafone/Mannesmann auch feindliche Übernahmen nicht mehr abgeschlossen werden können.

Dies hat Auswirkungen auf das Firmenkundengeschäft der Banken. Mit Schwerpunkt auf dem Kreditgeschäft trägt dieser Geschäftsbereich im Bankgewerbe tendenziell zwar den absolut größten Beitrag zum Gesamtergebnis bei, erwirtschaftet allerdings eine eher geringe Verzinsung des von den Eigenkapitalgebern zur Verfügung gestellten Eigenkapitals. Hier kommen insbesondere die regulatorischen Erfordernisse des Kreditwesengesetzes zum Tragen. Für Banken gilt als einzige Branche die gesetzliche Verpflichtung, ihre Produktion, d.h. das Kreditgeschäft, mit bestimmten Eigenkapitalquoten zu unterlegen, so dass ein Umsatzwachstum nur über die Zuführung zusätzlichen Eigenkapitals möglich wird.

Der sogenannte „Return on Equity (RoE)“, d. h. die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals, ist bei deutschen Banken im internationalen Vergleich noch unterdurchschnittlich. Die Ansprüche der Eigenkapitalgeber werden deshalb zunehmend anspruchsvoller. So streben die deutschen Großbanken für die nächsten Jahre eine Verzinsung von 20 % bis 25 % vor Steuern an. Der daraus resultierende höhere Preis des für Kreditgeschäfte vorzuhaltenden Eigenkapitals schlägt sich in höheren Kundenkonditionen, d.h. Kreditzinsen, nieder, wobei zusätzlich das jedem Kreditgeschäft immanente Ausfallrisiko zu berücksichtigen ist. Da allerdings aufgrund des oben genannten Wettbewerbes – insbesondere, um bonitätsmäßig einwandfreie Firmenkunden zur möglichen Vermeidung von Risikokosten – mit entsprechendem Margendruck auf der Konditionsseite wenig Möglichkeiten bestehen, die Erlösqualität des Kreditgeschäftes zu verbessern, sucht die Bankbranche nach anderen Lösungen.

Dazu gehört neben internen Programmen zur Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung die Suche nach neuen Vertriebswegen und die sinkende Bereitschaft, das Kreditgeschäft als Stand-Alone-Produkt anzubieten. Nur in Verbindung mit dem Eigenkapital nicht belastendem Provisionsgeschäft (Investment Banking), Wertpapiergeschäften (Asset Management) und einer dadurch insgesamt positiven Kundenkalkulation, sowie durch den Einsatz von Finanzkonstrukten (z.B. durch Asset/Mortgage-backed-Securities Transaktionen, d. h. den Verkauf von Kreditforderungen durch die Bank mit daraus resultierender Eigenkapitalentlastung) rechnet sich das Kreditgeschäft, das für Banken ein klassisches Ankerprodukt zur Kundenbindung darstellt.

**Exkurs: gesetzliche
Anforderungen
an Kreditinstitute**

Zwei Beispiele für gesetzliche Anforderungen, die an Kreditinstitute gestellt werden, sollen aufgrund ihrer Aktualität nachfolgend kurz dargestellt werden:

Baseler Ausschuss

Die im Kreditwesengesetz formulierten Grundsätze zur Unterlegung von Krediten mit Eigenkapital haben die Funktion eines Risikopuffers und sollen Bankgläubiger vor Verlusten schützen. Bislang allerdings berücksichtigen die gültigen Regeln zur Eigenkapitalunterlegung nicht ausreichend den unterschiedlichen Risikogehalt von Finanzierungen.

Der vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht Mitte 1999 veröffentlichte Vorschlag zur Neuregelung der angemessenen Eigenkapitalausstattung (von Kreditinstituten) verfolgt das Ziel, die Stabilität des internationalen Bankwesens zu stärken und für gleiche Wettbewerbsbedingungen zu sorgen. Schwerpunkt ist ein Vorschlag für Mindestanforderungen an die Eigenkapitalausstattung mit dem Ziel einer umfassenderen und risikosensibleren Behandlung des Kreditrisikos. Im Ergebnis sollen die Risikogewichte

für Kredite an erstklassige Unternehmen verringert werden, während bestimmte Engagements mit niedriger Bonität mit bis zu 150 % Eigenkapital zu unterlegen sind. Bislang erfolgt die Risikogewichtung nach Aktivakategorie. So müssen z. B. Blankokredite mit 100 % Eigenkapital, Hypothekendarlehen bis 60 % des Beleihungswertes nur mit 50 % Eigenkapital unterlegt werden.

Ziel ist es, mittels eines Ratings die Kreditwürdigkeit von Unternehmen, Banken und Staaten zu klassifizieren und somit Bonitätsrisiken zu differenzieren. Der Vorschlag des Baseler Akkords sieht vor, dass nur Kredite an Unternehmen, die durch externe Ratingagenturen als gut eingestuft wurden, bei der Eigenkapitalanrechnungsquote entlastet werden, was sich in günstigeren Kundenkonditionen niederschlägt. Bislang sind in Deutschland allerdings nur eine äußerst geringe Anzahl von Unternehmen – primär Großunternehmen – extern geratet, so dass kleinen und mittleren Unternehmen eine kostengünstigere und risikogerechtere Finanzierung an den Geld- und Kapitalmärkten verschlossen bliebe.

Ziel der deutschen Banken ist es deshalb, durch interne Ratingmodelle, die von Banken selbst entwickelt werden, das externe und teure Rating zu ersetzen. Mit Hilfe maschineller Bilanzanalyse und der Erhebung qualitativer und quantitativer Faktoren mit entsprechender Bewertung durch den Firmenkundenbetreuer kann das Risiko des Kunden eingeschätzt werden. Hierbei werden verstärkt durch den Einsatz automatisierter Verfahren Rationalisierungseffekte realisiert. Allerdings stellt sich für die vielen kleineren Regional- und Spezialbanken die Frage, wie sie die hohen Anforderungen zur Erhebung und Verarbeitung qualitativer Faktoren sowohl kosten- als auch ressourcenmäßig bewerkstelligen sollen.

KonTraG

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) ist zum 01. Mai 1998 in Kraft getreten und greift als Artikelgesetz auch in diverse, das Bankgeschäft betreffende Gesetze wie AktG, GenG und HGB ein. Der Schwerpunkt der Vorschriften liegt dabei bei börsennotierten Aktiengesellschaften.

Ziele des Gesetzes sind

- ▶ die Verbesserung der Effizienz der Unternehmensleitung,
- ▶ die Verstärkung der Kontrolle durch den Aufsichtsrat,
- ▶ eine risikoorientierte Abschlussprüfung sowie
- ▶ die Verbesserung der Außentransparenz durch einen erweiterten Bestätigungsvermerk des Wirtschaftsprüfers.

Das im KonTraG geforderte Überwachungssystem basiert auf den vier Säulen

- ▶ interne Kontrollen,
- ▶ Controlling,
- ▶ interne Revision und
- ▶ Implementierung eines Frühwarnsystems.

Die Implementierung bzw. Ergänzung der bereits bestehenden Regelungen führt zu unterschiedlichem Aufwand und damit Kosten der Implementierung sowie des laufenden Geschäftsbetriebes.

Strategien

Die Reaktionen der Banken auf den Strukturwandel – zunehmender Wettbewerb, auch auf internationaler Ebene, und steigende Kosten im IT-Sektor – folgen klassischen Mustern. Dazu gehören Reorganisation, der Aufbau, Ablauforganisation und Kostenreduzierung sowie die Überprüfung und Neudefinition der strategischen Ausrichtung der Bank. Die gestiegenen Anforderungen der Kunden machen es darüber hinaus notwendig, die Produktpalette ständig – ausgerichtet auf die Kundenbedürfnisse – zu verbessern. Dies bedingt insbesondere Anpassungsmaßnahmen bei Vertrieb und Marketing, um sich als Bank langfristig den Markterfolg sichern zu können.

Das deutsche Kreditgewerbe ist allerdings so vielfältig ausgerichtet, dass es keine allgemeingültige Patentlösung für alle Banken geben kann. Neben den großen, international ausgerichteten Instituten finden sich national, regional oder lokal orientierte Institute mit unterschiedlichsten Geschäftsschwerpunkten. Banken können ihre Ertragskraft mit geschäftlichem Wachstum oder mit der Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. die Besetzung von Nischenmärkten verbessern. Für eine Bank kann die Erschließung neuer Geschäftsfelder im Ausland oder neuer Segmente des Finanzmarktes der richtige Weg sein; für eine andere verspricht die Konzentration auf bestimmte Produkte oder Kundengruppen eine Steigerung der Rentabilität.

Für Deutschland bedeutet dies in Zukunft nicht, dass im Rahmen der Fokussierung und Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Institutes vom erfolgreichen Universalbankensystem abgegangen wird. Allerdings werden sicherlich nicht mehr alle Banken jede mögliche Finanzdienstleistung anbieten, sondern sich im Rahmen ihrer jeweiligen Strategien auf bestimmte Ertragsquellen konzentrieren.

Die derzeit am meisten im Rampenlicht stehende Strategie zur Sicherung der Existenz von Banken in sich wandelnden Märkten ist die, durch Fusion eine optimale Betriebsgröße zu erreichen. Fusionen von Banken verfolgen vorrangig die Ziele, neue Märkte ohne Aufbau einer eigenen Organisation schnell erschließen zu können, Zugang zu neuen Kenntnissen und Geschäftsfeldern zu erlangen sowie vor allem durch die Realisierung von Synergieeffekten deutliche Kostensenkungen verwirklichen zu können. Daneben wird durch Fusionen auch die Zahl der Wettbewerber reduziert und damit der Druck auf die Konditionen verringert.

Besonders bei international tätigen Kreditinstituten zeigt sich, dass sie ohne externes Wachstum kaum eine signifikante Marktposition im europäischen und vor allem im globalen Finanzdienstleistungsmarkt einnehmen können, die jedoch notwendig ist, um als „global player“ auf internationaler Ebene auch eine notwendige Vorreiterrolle übernehmen zu können.

Obwohl es bereits in den letzten Jahren auch in Europa zu größeren Fusionen kam (Zusammenschluss der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins zur UBS, Fusion Deutsche Bank mit Bankers Trust sowie die rein deutsche Fusion der Bayerischen Vereinsbank mit der Bay. Hypotheken- u. Wechselbank zur HypoVereinsbank), hat besonders die im März 2000 verkündete Fusion der größten deutschen Bank, der Deutsche Bank AG, mit ihrem Wettbewerber, der Dresdner Bank AG, als drittgrößtem Institut – auch am Kapitalmarkt – hohe Wellen geschlagen.

Aus diesem Zusammenschluss entsteht eine der weltgrößten Banken (vgl. Chart), wobei allerdings die Marktkapitalisierung in keinem Verhältnis zur Größe steht.

Banken	Bilanzsumme	Kapitalisierung	Verhältnis Marktwert/Bilanzsumme
Deutsche Bank nach Fusion	1.244,90	80,0	0,06
Deutsche Bank vor Fusion	834,70	51,8	0,06
UBS (CH)	587,67	55,4	0,09
HSBC Holdings (GB)	503,26	97,7	0,19
ABN Amro (NL)	431,60	31,0	0,07
Dresdner Bank	410,20	28,2	0,07
Credit Suisse (CH)	407,00	53,6	0,13
ING Groep (NL)	394,80	51,1	0,13
Barclays (GB)	357,50	35,1	0,10
Lloyds TSB Group (GB)	273,50	68,7	0,25
BSCH (S)	256,40	38,8	0,15
BBV Argentario (S)	133,90	44,7	0,33

Die größten Banken
(in Mrd. EUR)

Banken	Bilanzsumme
Fuji/IBJ/DKB (J)	1.542,19 (Fusion voraussichtlich 2002)
Sanwa/Asahi/Tokai (J)	1.099,79
Sumitomo/Sakura (J)	1.008,68 (Fusion steht bevor)
Bank of Tokyo-Mitsubishi (J)	719,83
Citigroup Inc. (USA)	696,50
Bank of America (USA)	643,42

Mit Deutscher und Dresdner Bank gehen zwei gleichartig ausgerichtete Institute zusammen, so dass vor allem Kosteneinsparungsgesichtspunkte zum Tragen kommen. Diese Rationalisierungseffekte werden vor allem den Standort Deutschland treffen. So sollen durch die Ausgliederung des ertragsschwachen Retail-Bankings mit Standard-Privatkunden beider Institute in die Bank 24 ca. 800 von 2.500 gemeinsamen Filialen geschlossen und die kostenintensiven IT-Bereiche zusammengefasst werden. Alles in allem wird innerhalb der nächsten zwei Jahre mit der Freisetzung von ca. 16.000 Mitarbeitern (d. h. ca. 11 % der insgesamt rund 140.000 Mitarbeiter im Konzern weltweit) gerechnet, was am Arbeitsmarkt deutliche Auswirkungen hinterlassen wird.

Nationale/Internationale Allianzen

Eine weitere Strategie, die Banken verfolgen, ist das Eingehen von Allianzen durch Kooperationen mit anderen Kreditinstituten, sei es auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Dieser Weg wird in Deutschland vor allem durch die Commerzbank verfolgt, die eine Fusion ablehnt und gerade dabei ist, ein internationales Netzwerk von Partnerschaften mit kleineren gegenseitigen Beteiligungen einzurichten, um dadurch ihre Eigenständigkeit erhalten zu können. Frei nach dem Motto „if you can't beat them, join them“ können durch Kooperationen die Heimatmärkte der jeweiligen Partner vor einem Markteintritt geschützt und gemeinsam neue Märkte erschlossen werden. Je nach Wahl des Partners, der auch branchenfremd sein kann, können zudem neue Vertriebswege genutzt und zusätzliches Know-how in das eigene Unternehmen transferiert werden. Vor allem sind Allianzen immer leichter wieder aufzulösen als irreversible Fusionen, wenn sich herausstellen sollte, dass die Partner doch nicht, wie vorgesehen, zusammenpassen sollten.

In der Vergangenheit haben insbesondere Unternehmen mit gutem Standing im Kreditgeschäft von dem – teilweise ruinösen – Wettbewerb der Kreditinstitute untereinander durch günstige Konditionen profitiert. Dieser Preiskampf könnte sich zukünftig durch den – fusionsbedingten – Rückgang der Wettbewerberzahl, aber auch durch gestiegene Rentabilitätsansprüche der Eigenkapitalgeber, verringern. Auch unter Berücksichtigung der Ausfallrisiken eines Kredites werden Banken – und hier vor allem die Privatbanken – zunehmend dazu übergehen, Kredite nur noch Unternehmen zur Verfügung zu stellen, die zusätzlich andere, ertragsstärkere Dienstleistungen, wie z.B. aus dem Investmentbanking, in Anspruch nehmen, so dass die Ergebnisse der Gesamtgeschäftsverbindung mit dem Kunden den Ertragsansprüchen des Kreditinstitutes entsprechen. In diesem Zusammenhang ist zu erwarten, dass sich die bislang mit dem Finanzierungsprodukt verbundene Beratungsleistung von diesem lösen wird und Produkt sowie Beratung voneinander unabhängig angeboten werden. Ob Sparkassen und Genossenschaftsbanken bereit und in der Lage sein werden, die sinkende Kreditbereitschaft der Privatbanken zu kompensieren, steht noch offen.

Für Firmenkunden und dabei insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, die nicht die komplette Palette an Bankleistungen in Anspruch nehmen, bedeutet dies, dass die Kreditkosten tendenziell steigen werden. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Prozess für den Mittelstand durch die in Entwicklung befindlichen Ratingkonzepte und einer damit verbundenen, voraussichtlich höheren und differenzierteren Zuweisung von Risikokosten noch verstärken wird.

Ziel der Unternehmen sollte es deshalb sein, ihre Kreditlastigkeit nach Möglichkeit zu verringern, sei es durch andere Finanzierungsformen, aber auch durch ein qualitativ hochwertiges Management der eigenen Kreditlinien durch eine Liquiditäts- und Finanzplanung.

Kompensiert werden kann diese Entwicklung zumindest teilweise durch die Zunahme an branchenfremden Anbietern von Finanzdienstleistungen, die zum großen Teil nicht den Anforderungen des Kreditwesengesetzes unterliegen. Verbunden damit ist eine durch Entwicklung der Kommunikationstechnologie höhere Markttransparenz und eine daraus resultierende bessere Vergleichsmöglichkeit von Konditionen, Produkten und Leistungsspektrum der Finanzdienstleister.

Das wachsende Interesse der Anleger an Wertpapieren nutzen vor allem international tätige Großunternehmen, indem sie sich zunehmend direkt an das Anlagepublikum wenden. Die Währungsunion hat diesen Trend zusätzlich verstärkt. Der Anteil von Unternehmensanleihen an den gesamten Neuemissionen im Euro-Währungsgebiet hat sich alleine von 1998 auf 1999 auf 17 % verdoppelt.

Für die Unternehmen ergeben sich damit neue Finanzierungsformen und -quellen, wie Derivate, der Börsengang oder M&A-Beratungen. Diese Leistungen werden nicht mehr ausschließlich für Großunternehmen angeboten, sondern auch bereits für mittlere Unternehmen, für die bis vor nicht allzu langer Zeit Kredite als einzige Finanzierungsform galten.

Mittelständische Unternehmen – aber hier vorrangig aus dem High-Tech-Bereich – haben durch das gestiegene Anlegerinteresse zunehmend die Möglichkeit, sich durch Going-Public im Rahmen eines Börsenganges neues Eigenkapital mittels Aktienemission zu verschaffen.

Als Alternative für kleinere Unternehmen, für die ein Börsengang nicht in Frage kommt, gewinnt die Beteiligungsfinanzierung an Bedeutung. Hier kann das Internet die Suche nach Kapital und/oder Beteiligungspartner erleichtern.

Grundsätzlich sollten sich Firmenkunden, bedingt durch die laufende Umstrukturierung der Bankbranche, auf häufigeren Betreuerwechsel einstellen. Die persönliche Beziehung des Kunden zu einem Bankberater, der als Ansprechpartner für alle Fragestellungen zur Verfügung steht, kann dadurch in den Hintergrund treten. An diese Stelle wird voraussichtlich das anonymere Internet rücken, das zwar eine hohe Transparenz bietet, allerdings aber nur der Finanzabteilung eines Unternehmens, die sich mit den Möglichkeiten der Informationsgesellschaft intensiv auseinandersetzt.

Wie immer und überall gilt: „Wissen ist Macht“ und nur der gut informierte und transparente Kunde wird auch zukünftig Finanzdienstleistungen zu einem angemessenen Preis beziehen können.

Quellen: Tagespresse, Veröffentlichungen der Bankenverbände und deutscher Kreditinstitute (schriftlich und Internet), Reuters-Informationendienst S. /1

April 2000

BlMK Mittelstandsberatung GmbH

M. Sauer

Kantstraße 18, D-97074 Würzburg

Telefon (09 31) 7 97 64-0

Fax (09 31) 7 97 64-99