



## Thesen zum Banken-/Finanzmarkt in Europa

Dr. Dirk Holländer

August 2016

### Zusammenfassung

---

Große Teile des europäischen Bankensektors stecken in einer veritablen Krise. Anhaltende Niedrigzinsen, kostenintensive regulatorische Anforderungen und enorme Herausforderungen aus der Digitalisierung belasten Jahresüberschüsse und Renditen der europäischen Banken seit vielen Jahren. Viele, gerade große Institute, verfehlen die vom Markt erwarteten Kapitalkosten regelmäßig deutlich. Frappierend ist auch das klare Missverhältnis zwischen der hohen Zahl an Banken mit äußerst geringer, oftmals negativer Rendite und den einigen, wenigen Instituten mit guten Ergebnissen. Nachdem alle Banken seit Jahren unter enormen Anstrengungen ihre Kapitalausstattung und damit ihre Stabilität sukzessive verbessert haben, ist die fundamentale Ertrags- und Ergebniskrise das eigentliche aktuelle Kernproblem des europäischen Bankensektors. Die Institute müssen sich darauf einstellen, dass eine grundlegende Änderung dieser Situation nicht in Sicht ist. Das historisch niedrige Zinsniveau und neue regulatorische Verschärfungen sind politisch gewollt und führen in den kommenden Jahren vielmehr zu weiter massiv erodierenden Ergebnissen und sogar wieder rückläufigen Kapitalquoten. Erste Analysen belegen: Ohne Gegenmaßnahmen sinkt die Eigenkapitalrendite des europäischen Bankenmarktes im Durchschnitt auf eine schwarze Null, die Kapitalausstattung deutlich unter die erhöhten Vorgaben von Regulierung und Märkten. Dabei sind die zu erwartenden Rückgänge und Einbußen bereits derart groß, dass selbst bei einem massiven Abbau der teilweise immer noch hohen, existierenden Ineffizienzen und Überkapazitäten die Innenfinanzierung in vielen Fällen für sich alleine genommen nicht ausreichen dürfte, alle entstehenden Kapitallücken zu schließen. Durch den bevorstehenden Brexit – in welcher Form dieser dann letztlich auch immer vollzogen wird – entstehen sehr wahrscheinlich weitere Unsicherheiten, Kosten und Ergebnisbelastungen. Klar ist, dass eine neue Realität des Bankgeschäfts in Europa existiert, die Banken, Politik und Aufsichtsbehörden zum Handeln und zu fundamentalen Veränderungen zwingt.

### Das ISPSW

---

Das Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung (ISPSW) ist ein privates, überparteiliches Forschungs- und Beratungsinstitut.

In einem immer komplexer werdenden internationalen Umfeld globalisierter Wirtschaftsprozesse, weltumspannender politischer, ökologischer und soziokultureller Veränderungen, die zugleich große Chancen, aber auch Risiken beinhalten, sind unternehmerische wie politische Entscheidungsträger heute mehr denn je auf den Rat hochqualifizierter Experten angewiesen.

Das ISPSW bietet verschiedene Dienstleistungen – einschließlich strategischer Analysen, Sicherheitsberatung, Executive Coaching und interkulturelles Führungstraining – an.

Die Publikationen des ISPSW umfassen ein breites Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sicherheits- und verteidigungspolitischer Analysen sowie Themen im Bereich internationaler Beziehungen.



## Analyse

---

### Vorbemerkung

Die Thesen zum Banken-/Finanzmarkt in Europa basieren auf der aktuellen European Banking Study, die *zeb* alljährlich durchführt. Analysiert wurde die Situation der 50 größten europäischen Banken. Mit Hilfe einer Simulationsmethodik ist eine Projektion und ein Szenario auf das Jahr 2020 skizziert worden. Handlungsempfehlungen für Bankenmanagement und Politik sind entsprechend abgeleitet.

### Thesen in Kurzform

- Die Profitabilität der 50 größten europäischen Banken ist im Durchschnitt – wie schon in den Vorjahren – katastrophal und erreicht bei weitem nicht die Kapitalkosten. Es gibt heute nur wenige „gute“, jedoch viele „schlechte Banken“ in Europa.
- Die Niedrigzinsphase und der regulatorische Druck werden zu einer Kapitallücke für die Top-50-Banken in 2020 führen, die von den Banken allein nicht mehr strukturiert zu bewältigen ist – selbst bei Erreichung aller Effizienzziele / Umbaumaßnahmen durch das Management.
- Infolgedessen wird es einen erheblichen Handlungsdruck geben, der zu Bankfusionen, Verlagerung von Bankgeschäft in den Schattenbankensektor und dem vollständigen Verschwinden global tätiger Investmentbanken in Europa führen dürfte.
- Sowohl der Mittelstand als auch die europäischen Industrien werden damit mehr und mehr von z.B. US-amerikanischen Banken bei ihrer Geschäftsentwicklung begleitet.
- Die fehlende Bereitschaft der europäischen Kapitaleigner, sich direkt am Kapitalmarkt zu engagieren (anstatt die Transmission über Bankbilanzen zu suchen), wird dazu führen, dass
  - immer mehr ausländische Investoren/ Hedge-Fonds europäische Firmen finanzieren und/oder besitzen werden und
  - Bankbilanzen auf der Suche nach Renditen auf der Aktivseite wieder riskanter werden müssen bzw. die Preise für Bankdienstleistungen für Kunden signifikant steigen werden.
- Es bleibt unklar,
  - ob diese Entwicklungen politisch gewollt sind.
  - ob es eine übergreifende Sicht auf die eintretenden Effekte und ihre quantitativen Auswirkungen gibt oder ob heute lediglich gut gemeinte Einzelinitiativen umgesetzt werden.

### Thesen in Langform

Die Niedrigzinsphase und der regulatorische Druck sind politisch gewollt und bleiben uns in den nächsten fünf Jahren (und ggf. darüber hinaus) erhalten.

- Bei Fortführung der aktuellen Geschäftsmodelle (no management action) werden Profitabilität und Kapitalisierung der Institute, allein aufgrund dieser Rahmenbedingungen, dramatisch zurückgehen – RoE (2020) um ca. 100% auf eine schwarze Null; Kapitalquote um ca. 25% und damit deutlich unter aufsichtsrechtlich und marktlich geforderte Schwellenwerte.

- Selbst bei signifikanter Reduzierung der Ineffizienzen / zu hohen Boni im Banking (Kostenreduktion um ca. 30%) und Erreichung der CIR einer effizienten Industrie (aktuelle CIR im EU-Banking nur bei ca. 64%) reicht die Innenfinanzierungskraft (Kapitalthesaurierung) der Banken nicht aus, die entstehende Kapitalücke zu schließen.
- Die mögliche Zufuhr von Kapital durch Investoren von außen ist, aufgrund des negativen Track Records der letzten acht Jahre (rote Laterne bei Wertentwicklung im Industrievergleich und maximale Unsicherheit in Bezug auf zukünftige Regulatorik), äußerst unwahrscheinlich – tatsächlich entspricht die erwartete Kapitalücke in 2020 von 445 Mrd. EUR mehr als dem 3-fachen der gesamten Kapitalerhöhungen seit 2007.
- Signifikanter Umbau der Geschäftsmodelle, Marktaustritte und Fusionen sowie die Verlagerung von Geschäft aus regulierten Bankbilanzen in weniger regulierte Segmente des Finanzmarkts werden in den nächsten Jahren die zwingende Folge sein und sind bereits heute beobachtbar.
- Da diese Veränderungen nicht in eine klar kommunizierte Ordnungspolitik eingebettet sind, entstehen in dieser Phase der Transition Unsicherheiten und Vertrauensverlust in das Finanzsystem (siehe Meldungen/ Reaktionen zur Deutschen Bank und deren mögliche Insolvenz bzw. Diskussionen im Retail-/Sparkassensektor in Düsseldorf oder bei jüngsten Fusionen / Filialnetzreduktionen).
- In Summe wird c.p. ein Finanzsektor in Europa entstehen, der die folgenden Charakteristika aufweist:
  - Fast alle Geschäftsmodelle (Retail, Wholesale, Wealth Management, Universalbanking, etc.) werden zwar auch zukünftig weiterhin in Europa existieren und funktionieren können.
  - Lediglich eine global relevante, „fully-fledged“ Investmentbank ist in Europa faktisch nicht (mehr) überlebensfähig → Wesentliche Hinderungsgründe: fehlende Größe eines homogenen Heimatmarktes und fehlender Ausgleich von Volatilitäten durch ein signifikant großes Kundengeschäft.
  - Um Kostenvorteile / Economies of Scale zu erreichen, wird es wieder eine Tendenz zu größeren Bankgebilden geben – Oligopol-Vorteile können schon heute in Skandinavien und in UK beobachtet werden.
  - Der Grad der Disintermediation (i.e. Geschäft wandert vom Bankensektor in den Kapitalmarkt) wird weiter zunehmen – Banken werden (zur Profitabilitätssicherung) neue Renditequellen suchen müssen, d.h. Preise für Bankdienstleistungen steigen oder höhere Risiken werden eingegangen werden müssen.
- Folgende Probleme resultieren daraus:
  - Europa wird bei der Finanzierung der Aktivitäten seiner global tätigen Industrien mehr und mehr von US-amerikanischen Investmentbanken abhängig werden.  
→ Ist das bewusst? Gewollt?
  - Die zunehmende Konsolidierung des europäischen Bankenmarkts lässt – aufgrund des Kostendrucks – neue operative Risiken/ Konzentrationsrisiken entstehen.  
→ Ist das bewusst? Gewollt?
  - Das notwendige Investitionsvolumen sowie die Kapitalmarktneigung europäischer Sparer/ Investoren ist nicht ausreichend, um das aus Bankbilanzen verdrängte Volumen aufzunehmen, so



dass mit einem noch stärkeren Eintritt, z.B. US-amerikanischer (Hedge-)Fonds, in die Finanzierung / Eignerstruktur europäischer Industrien zu rechnen ist.

→ Ist das bewusst? Gewollt?

- Aus zeb-Sicht ergeben sich an die Politik die folgenden Fragen / Handlungsimpulse:
  - Gibt es ein klar formuliertes Ziel in Bezug auf die gewünschte Struktur des Finanzmarkts / der Bankindustrie in Europa in Zukunft?
  - Sind sämtliche angestrebten Regularien / Strukturanpassungen diesem Ziel untergeordnet und sowohl in Bezug auf deren Einzelwirkung, als auch auf die Gesamtwirkung quantitativ abgeschätzt?
  - Sind diese Veränderungen einem klar kommunizierten Prozess und einer klaren Governance unterworfen?
  - Der Banker / das Banking muss sich aus unserer Sicht dramatisch verändern: die Hausaufgaben sind hierzu noch nicht vollständig gemacht.
  - Insofern lautet die Empfehlung an die Bankmanager: Baut die prozessorientierte, regulierte Bank mit klarem USP und nehmt damit den Transformationsschmerz.
  - Aber auch die Politik sollte den gerade entstehenden politischen Ordnungsrahmen noch einmal einem kritischen Review unterziehen: Gebt den Banken, die diesen Weg nachvollziehbar beschreiben etwas mehr Zeit, bei gleichzeitiger Oversight in Richtung „Execution Power“ und unter Berücksichtigung der „Gesamteffekte der Umfeldbedingungen – zeb könnte hierbei aufgrund seiner Objektivität und Industrieexpertise unterstützen.

#### Thesen zum Thema Brexit

- Das Thema Bankenunion / Kapitalmarktunion wird damit noch etwas schwieriger in der Umsetzung.
- Die Folge wird eine weitere Balkanisierung der Aufsicht / der Finanzmärkte in Europa sein.
- Man rückt noch ein Stück weiter davon ab, in Europa einen Binnenmarkt zu kreieren, der ein Nährboden für eine Finanzindustrie von globalem Rang sein könnte, die bei der Finanzierung / Geschäftsentwicklung europäischer Industrieunternehmen weltweit helfen kann.
- Selbstverständlich ergeben sich auch neue Geschäftsmöglichkeiten im Bankensektor (EUR-GBP bzw. CHF-GBP-Währungssicherungsgeschäfte dürften aktuell hoch im Kurs stehen) in den zu erwartenden FX-technisch turbulenten Tagen nachfolgend einer „Leave“-Entscheidung: das wird aber wieder schwinden.

\*\*\*

**Anmerkungen:** Der Beitrag gibt die persönliche Auffassung des Autors wieder.

## Zum Autor

---

Dr. Dirk Holländer, Jahrgang 1974, ist Partner bei der auf Finanzdienstleister ausgerichteten internationalen Managementberatung zeb. und zuständig für den Bereich „Strategic Financial & Regulatory Agenda“.

Dr. Holländer hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Paderborn und an der Melbourne Mt. Eliza Business School in Australien studiert. Er betreut zahlreiche zeb-Projekte in Groß- und Landesbanken.



*Dr. Dirk Holländer*

## Zum Unternehmen

---

Seit Gründung im Jahre 1992 zählt die Unternehmensgruppe *zeb* zu den führenden Managementberatungen für den Finanzdienstleistungssektor in Europa. International sind fast 1.000 Mitarbeiter an 18 Standorten in 11 Ländern tätig und bieten maßgeschneiderte und flexible Beratungskompetenz über die gesamte Wertschöpfungskette von Finanzdienstleistern – von der Strategie, über die Restrukturierung, den Vertrieb bis hin zur Unternehmenssteuerung, dem Human Capital und der IT. In Deutschland unterhält *zeb* Büros in Berlin, Frankfurt, München Hamburg und Münster (Hauptsitz). Kunden sind nationale wie internationale Banken, Privatbanken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Versicherungen. Bereits mehrfach – so auch 2016 – wurde *zeb* im Branchenranking als „beste Berater“ klassifiziert und ausgezeichnet.