



## Zinstief, Konkurrenzdruck und Geschäftsmodell – Chancen für Sparkassen im Finanzverbund

FZSE-Symposium

„Zur Zukunft von Regionalbanken – eine internationale Perspektive“

Magdeburg, 25.06.2015

Torsten Windels, Chefvolkswirt

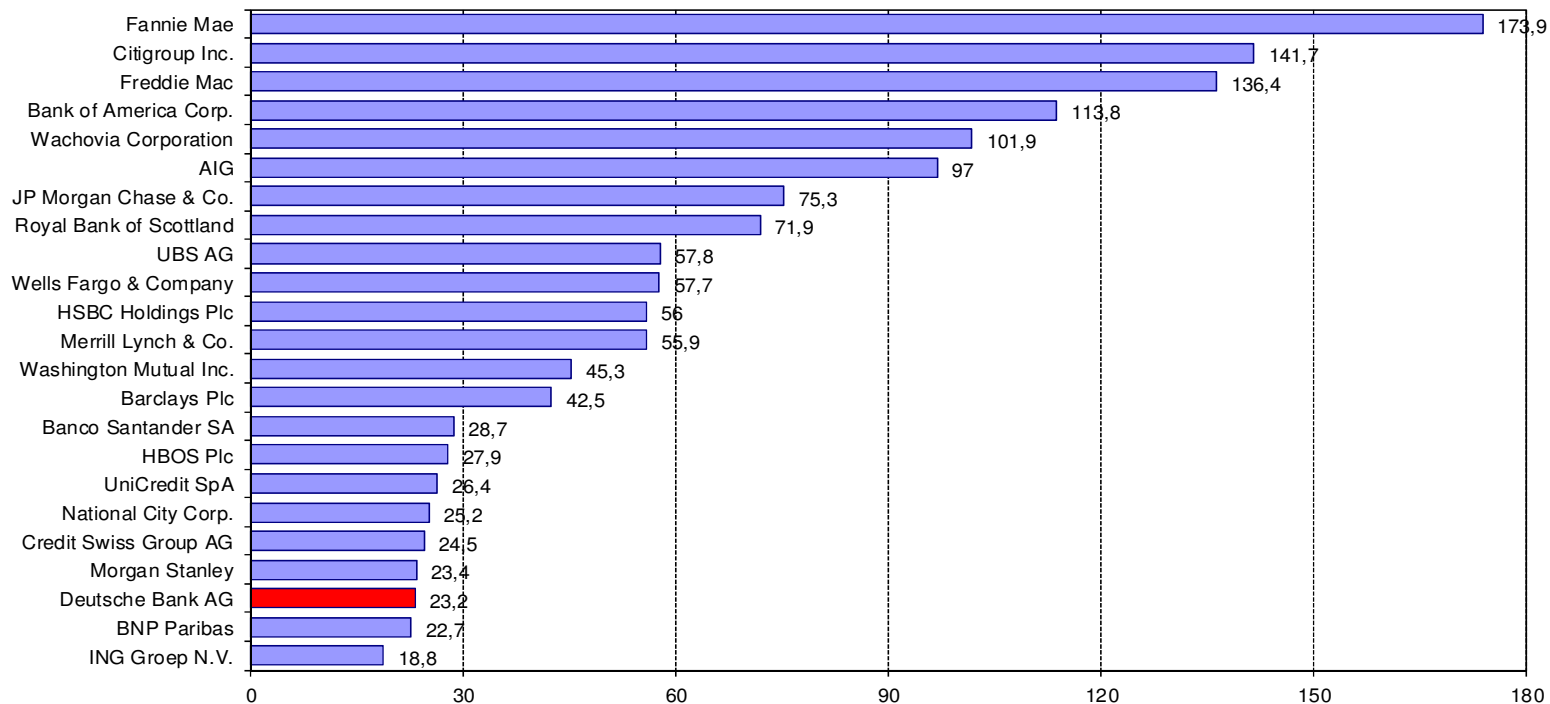
## Agenda

1. Öffentlich vs privat, regional vs global – eine Vorbemerkung
2. Geschäftsmodelle – strukturelle Differenzen
3. Äußere Herausforderungen des Finanzverbundes
4. Innere Herausforderungen des Finanzverbunde
5. S Finanzgruppe – Geschäftsmodelle

# Bankenrettung als ideologische Hexenjagd

- Öffentliche Verurteilung Landesbanken als „Schuldige“ der Krise trifft die öffentlich-rechtlichen Institute insgesamt und ist sachlich unbegründet
- Verluste der US-Banken waren vielfach höher, Verluste der dt. Privatbanken höher als der Landesbanken

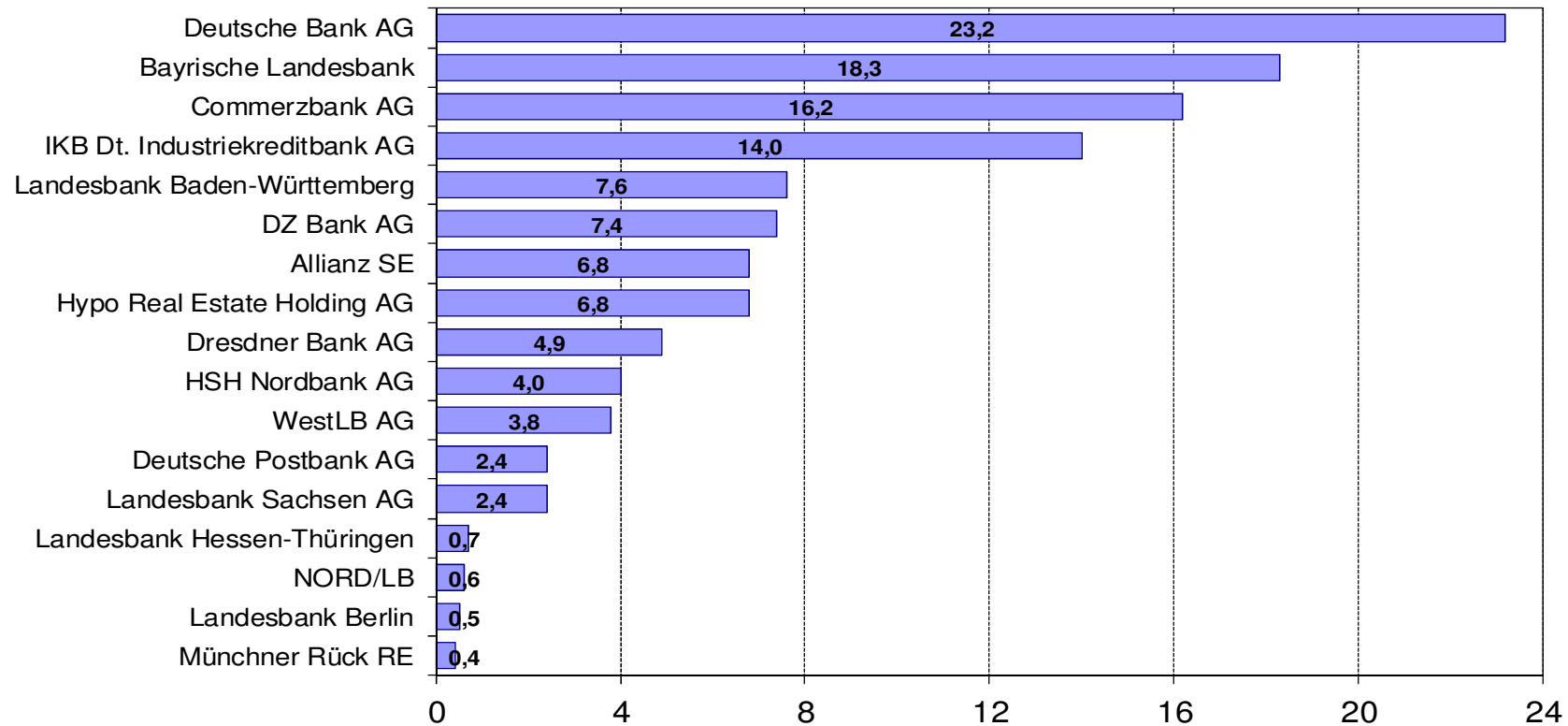
## Abschreibungen im Finanzsektor Wertberichtigungen und Kreditausfälle (in Mrd USD)



# Bankenrettung als ideologische Hexenjagd

- Landesbanken haben deutlich weniger Steuergeld beansprucht als gerettete Privatbanken

## Deutschland - Abschreibungen im Finanzsektor Wertberichtigungen und Kreditausfälle (in Mrd USD)



Quelle: Bloomberg; Stand: 20.09.2011

■ nachr.: Gesamt-Volumen = 120 Mrd US-\$

# Öffentlich vs Privat, Regional vs Global – eine Vorbemerkung

**Der öffentlich-rechtliche Bereich ist in der Defensive. Er muss wesentlich neu legitimiert werden.**

Krugman: „alles Wirtschaftliche spielt sich in einem politischen Rahmen ab.“ \*

Hoppenstedt (DSGV): „Die Finanzwirtschaft ist nicht Selbstzweck, sondern hat eine dienende Funktion für die Volkswirtschaft“ \*\*

Leonhard Miksch (Ordoliberalen Schule): „Wettbewerb als staatliche Veranstaltung“ (Markt setzt öffentlichen Rahmen voraus (Recht, Infrastruktur, Sozialordnung, Bildung, ...))

„Soziale Marktwirtschaft“ setzt auf Ausgleich widerstrebender Interessen (Sozialpolitik, Tarifautonomie)

Raumentwicklung: „gleichwertige Lebensverhältnisse“ (Art. 72 GG), „Kohäsion“ (Art 174-178 AEUV)

**Frage:** Welches **Leitbild** haben wir (EU, Mitgliedstaaten, S-Finanzgruppe, Gesellschaft) für Banken, Markt und öffentlichen Rahmen?

\* Krugman, Paul; Die neue Weltwirtschaftskrise, Frankfurt/New York 2009, S. 18; oder: „Die Gesamtheit der Veränderungen in den wirtschaftlichen Verhältnissen der Nationen, (...) besteht aus überaus komplizierten Phänomenen, in deren Wesen und Wechselwirkungen wir nur sehr geringe Einsicht haben. (...) Noch viel weniger aber alle jene Phänomene, die sich aus der Wechselwirkung der Wirtschaft und des Nichtwirtschaftlichen im Völkerleben ergeben.“ Josef Aloys Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912, S. 466, Nachdruck, Berlin 2006.

\*\*Hoppenstedt, Dietrich; Unser Umgang mit Geld muss sich immer auch an den sozialen Folgen messen lassen; in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Dezember 2004., S. 1405, auch in NORD/LB, Geschäftsbericht 2006, S. 21, auch in: Rehm, Hannes, Das deutsche Bankensystem Befund – Probleme – Perspektive (Teil II), in: Kredit und Kapital 3/2008, S. 305 – 331 oder Streeck, Wolfgang; Direktor Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung in einer Diskussion zu EU-Kommission gegen öffentlich-rechtliche Banken in Deutschland zitiert nach Podcast vom 06./07. Dez. 2012 „Was den Landesbankenfall betrifft, so geht es um nichts weniger, als um die Umdefinition des Bankenwesens von einer Infrastruktur einer Volkswirtschaft in einen eigenständigen, gewinnorientierten Gewerbebetrieb. Banken sind immer beides zugleich gewesen, Infrastrukturen, die dafür da sind die Wirtschaft in Gang zu halten und Geschäftsunternehmen. Aber sie unterstanden immer einer Vorstellung, dass auch da, wo sie Geschäftsunternehmen waren, sie sich an allgemeinen Interessen der nationalen Industrie, Wirtschaft auch des Staates mindestens mit orientieren sollten.“ Er verweist hierzu auch auf die Biografie auf Herman Josef Abs und bezeichnet die Deutsche Bank dieser Art als Anstalt mit öffentlichem Auftrag. Vgl.

[www.mpifg.de/aktuelles/Veranstaltungen/videos/streeck1.asp](http://www.mpifg.de/aktuelles/Veranstaltungen/videos/streeck1.asp), ab 43. Minute. Aktuell wird das neue Leitbild für die Finanzwirtschaft (Banken, Versicherungen, Asset Manager, ...) als Versorger-Modell diskutiert (sicher, hoch kapitalisiert, regulierte Preise); vgl. El –Erian, Mohamed A. (Chief Economic Adviser and Member of International Executive Committee of Allianz, Chairman of Barack Obamas Global Development Council), The quiet Financial Revolution Begins, 08.06.2015 auf [www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org). Also zurück zum Infrastrukturmodell der Deutschland AG?

# Öffentlich vs Privat, Regional vs Global – eine Vorbemerkung

Markt als Leitbild der „guten“ (unparteiischen) Entwicklung, lässt wenig Raum für öffentliche Strukturen

„invisible hand“ schafft aus individueller Vorteilsnahme kollektive Wohlfahrt (unter sehr restriktiven, theoretischen Annahmen = Ideologie) – Privat = effizient, öffentlich = ineffizient;

regional bindet sich über Innovation/wettbewerbsfähige Kosten in global ein

Offene Märkte nutzt allen und Marktergebnisse schaffen die beste aller Welten (Marktpreise als letzte/einzige Wahrheit = IFRS)

Finanzkrise hat das Gegenteil gezeigt (positive Rückkopplungen bei Marktpreisbildung, fehlende Marktpreise, prozyklische Wirkungen von Marktpreisentwicklungen, moral hazard, implizite Staatsgarantien für Großbanken, ...)

Wirtschaftliche Realität widerspricht der Marktideologie (Markt treibt zur Konzentration, Zentren profitieren, Randräume werden abgehängt)

(Regional-) Banken stabilisieren Kreditvergabe in der Krise, Kapitalmarkt verschärft Krise

Aber: Neue, schärfere Regulierung fördert Konzentration und Kapitalmarkt

Das Leitbild hat sich trotzdem nicht korrigiert. Warum?

# Öffentlich vs Privat, Regional vs Global – eine Vorbemerkung

Was ist, wenn der Marktpreis nicht Ergebnis eines fairen, gleichberechtigten, gleichinformierten Verhandlungsprozesses ist, sondern Macht und Asymmetrien dominieren (Unternehmen kennen Kreditrisiko besser als Banken, kennen Qualitäten der Produkte/Leistungen besser als der Verbraucher/Käufer, ...)?

Was ist, wenn technischer Fortschritt weder extern ist (=neutral), noch hinreichend intern von Marktchancen angereizt wird (Investitions- oder Absorptionsschwäche)?

Was ist, wenn  $r > g$  (Piketty, Einkommensverteilung läuft systematisch auseinander), wenn  $c' < 1$  und im Zeitverlauf sinkt (Keynes), wenn daher  $S > I$  keine Funktion von  $r$  ist, wenn die Bedürfnisse vielleicht unendlich, aber der Bedarf begrenzt und wenn der Mensch kein homo oeconomicus ist, sondern von animal spirits, der Herde und anderen nicht-ökonomischen Faktoren (Gerechtigkeit, Altruismus) getrieben ist?

Warum herrscht die komparative Statik vor? Warum gibt es so wenig dynamische Modelle?

Was ist wenn nicht jedes Land, jede Region komparative Vorteile einen Platz an der Spitze bereit hält?

Was ist wenn der ökonomische Erfolg wesentlich Zufall ist (Versicherung)?

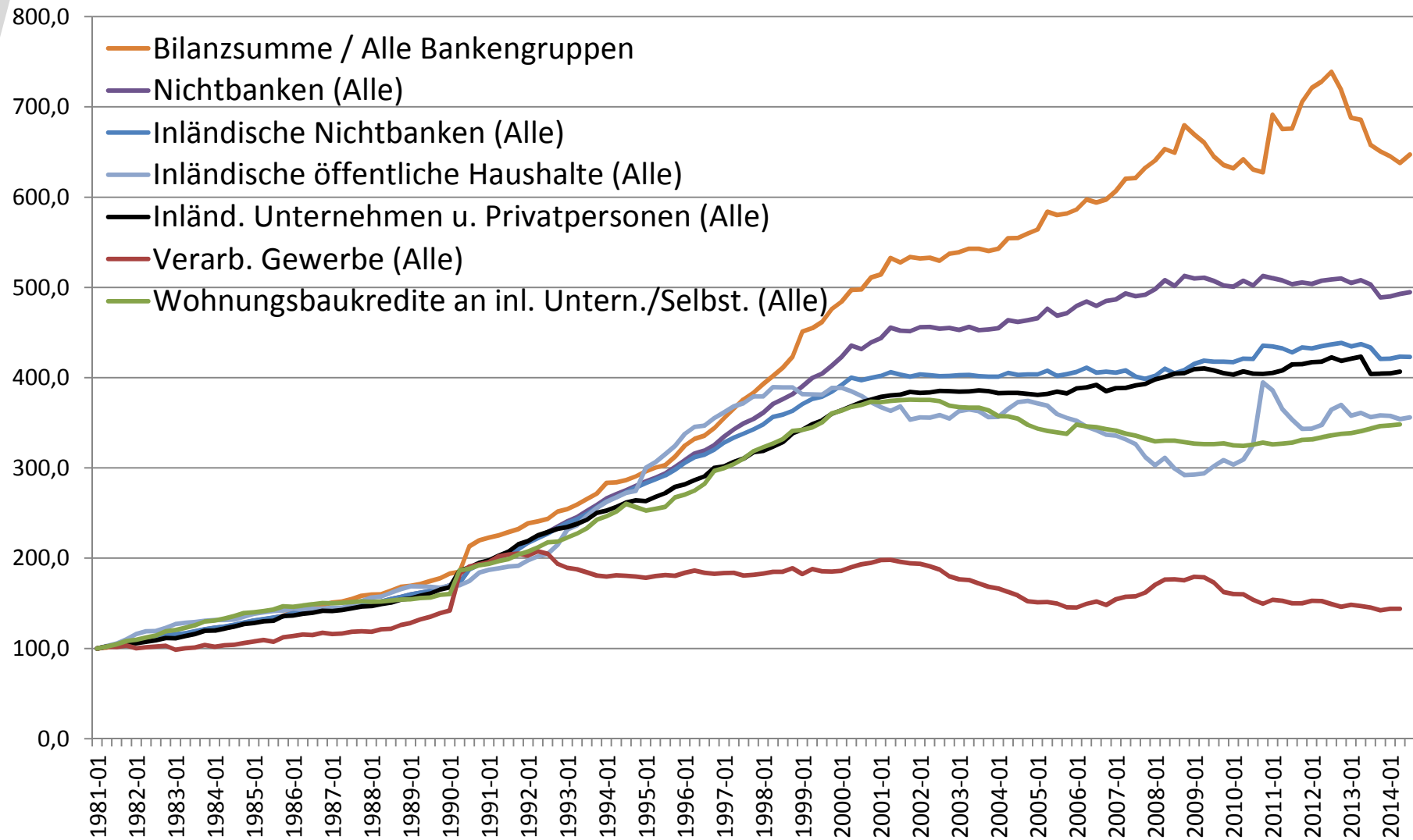
**➔ Reformulierung eines realeren Rahmens begründet Gemeingüter und öffentliche Regulierung!**

## Agenda

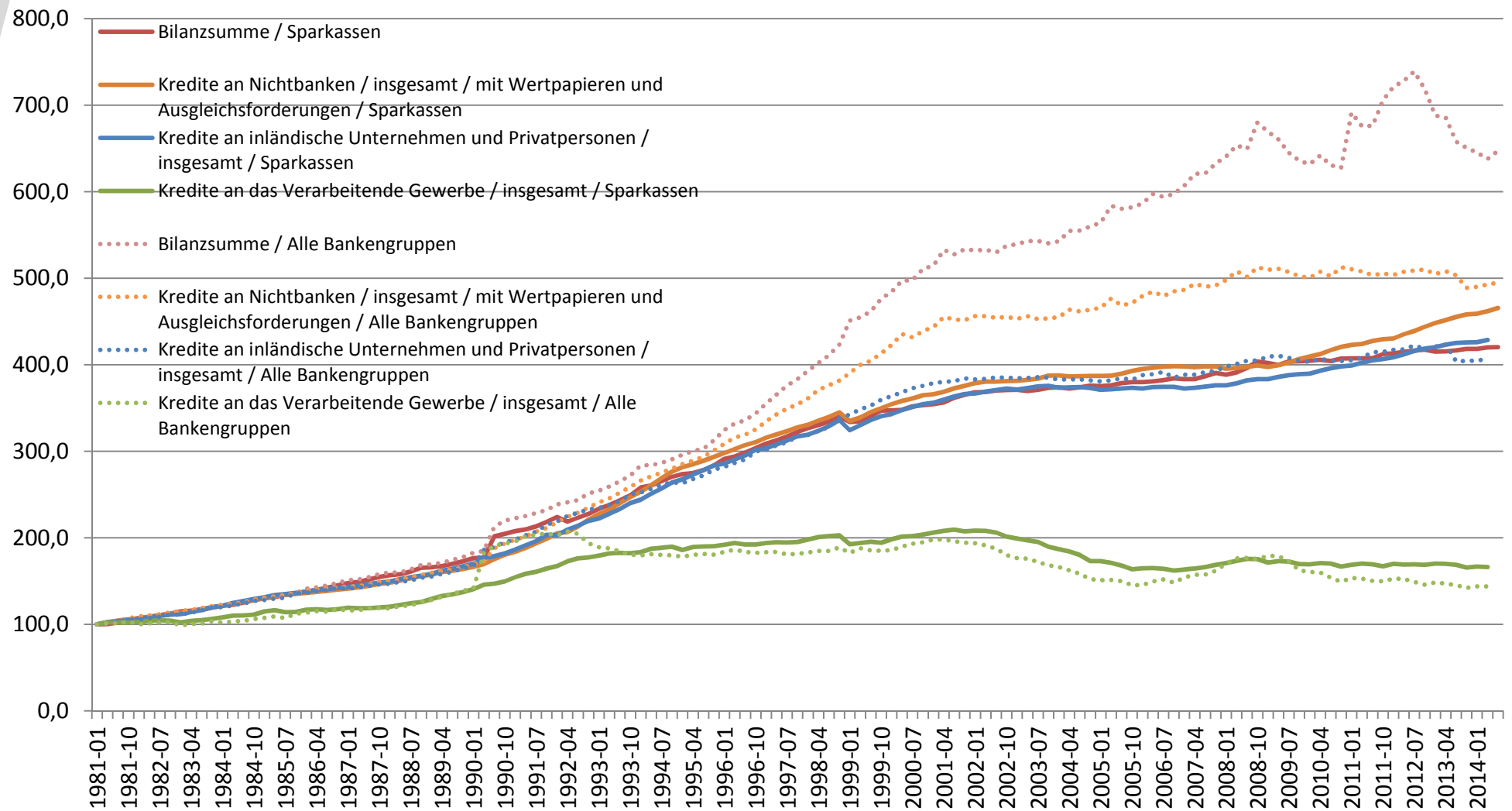
1. Öffentlich vs privat, regional vs global – eine Vorbemerkung
- ▶ 2. Geschäftsmodelle – strukturelle Differenzen
3. Äußere Herausforderungen des Finanzverbundes
4. Innere Herausforderungen des Finanzverbundes
5. S Finanzgruppe – Geschäftsmodelle



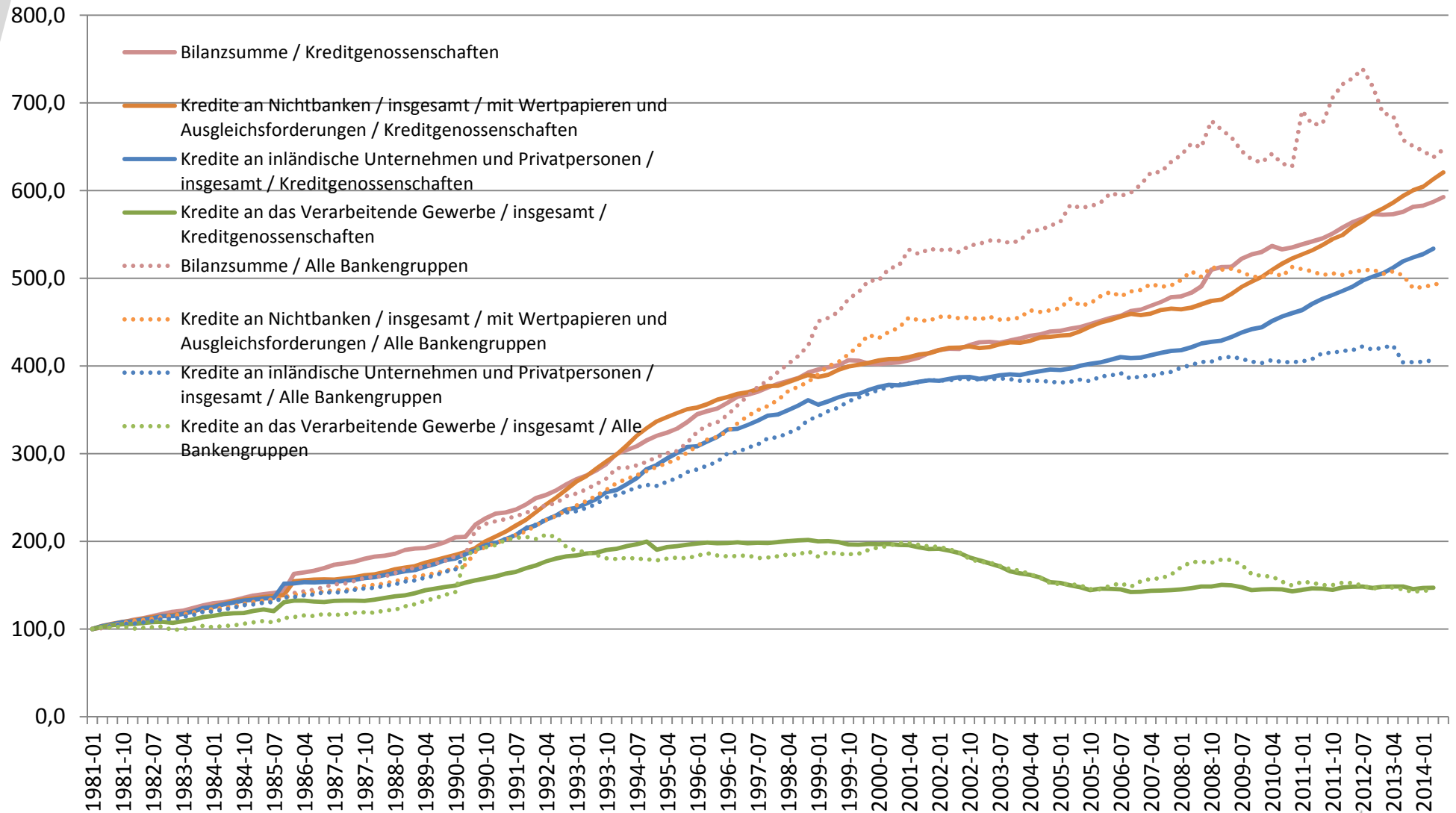
## Kredite an ... (Alle Banken, Q1/1981 = 100; Quelle: Bbk)



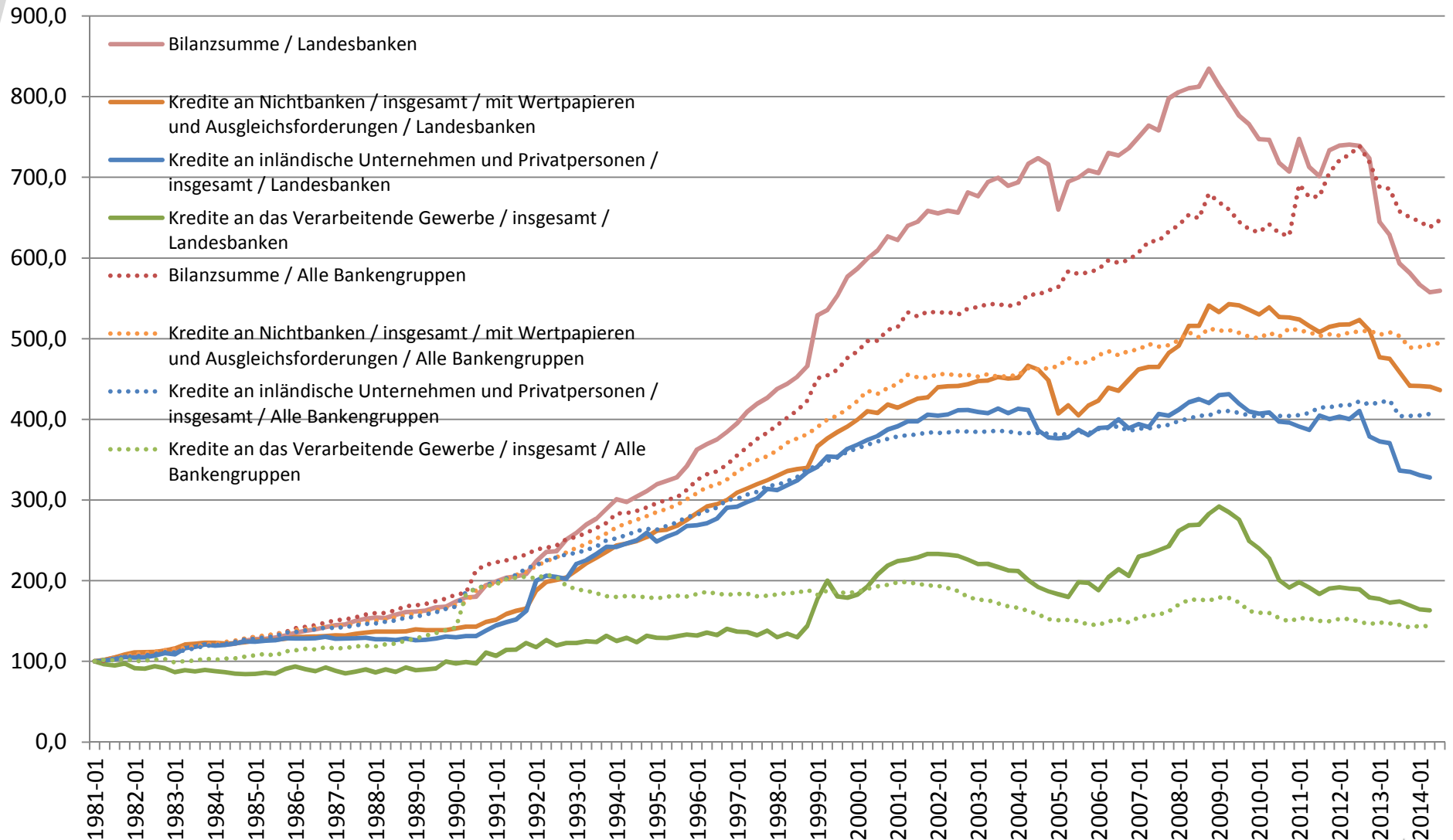
## Kredite der Banken / Sparkassen an ... (Jan. 1981 = 100, Q.: Dt. BuBa)



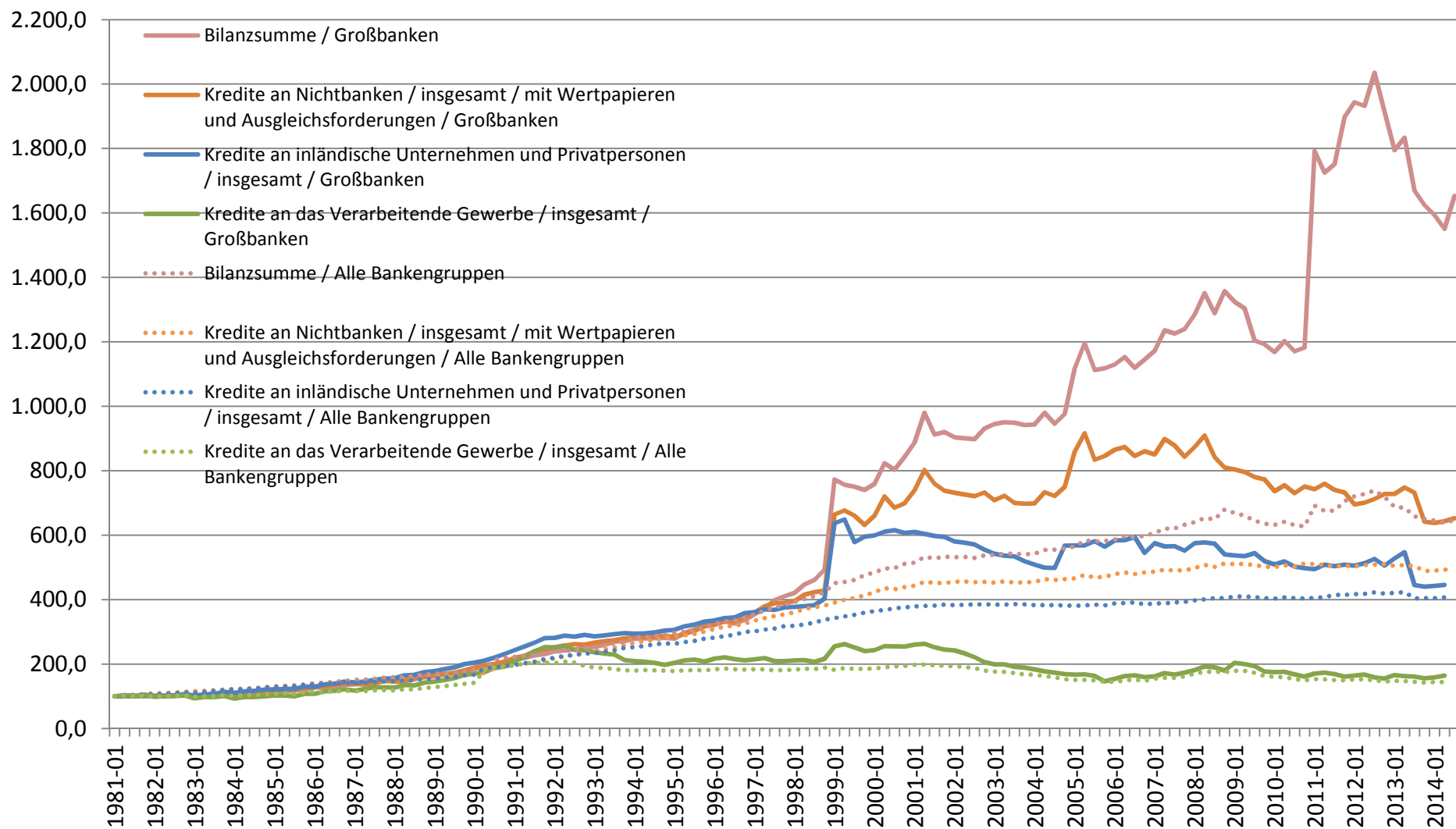
# Kredite der Banken / Geno-Banken an ... (Jan. 1981 = 100, Q.: BuBa)



## Kredite der Banken / Landesbanken an ... (Jan. 1981 = 100, Q.: BuBa)



## Kredite der Banken/Großbanken an ... (Jan. 1981 = 100, Q.: BuBa)



## Agenda

1. Öffentlich vs privat, regional vs global – eine Vorbemerkung
2. Geschäftsmodelle – strukturelle Differenzen
- ▶ 3. Äußere Herausforderungen des Finanzverbundes
4. Innere Herausforderungen des Finanzverbundes
5. S Finanzgruppe – Geschäftsmodelle

# Äußere Herausforderungen für den Finanzverbund

## Was treibt die Bankstrukturen?

1. Sinkende **Bankerträge** in Deutschland durch ...
  - steigenden Druck auf Kreditmarge durch Niedrigzinsen und steigenden Wettbewerb
  - sinkende Erträge aus Anlagegeschäft
  - Regulierung (Eigenkapital, steigende administrative Kosten, weniger Fristentransformation (NSFR), mehr niedrigverzinsliche Assets (LCR/LR))
  - Druck auf Retailbanken (Filialen, Beratervertrieb, Anlagedruck durch hohe Passiva, ...)
2. Niedriges (negatives) **Kreditwachstum**, durch ...
  - niedriges BIP-Wachstum,
  - steigende Eigenkapitalquoten in den Unternehmen (Unternehmen sind in D Nettosparer) treiben in Banken das ...
  - Nicht-Kundengeschäft (Kapitalmarkt),
  - Nicht-Kreditgeschäft (Eigenhandel, Kreditersatzgeschäft) und
  - Auslandsgeschäft (Export Finanzdienstleistungen/Finanzierung Exportüberschuss)
3. Anpassungen der **Geschäftsmodelle**?  
Höhere Provisionserträge und/oder höhere (Kredit-)Risiken – Chance oder Risiko?
4. **AQR/Stesstest** zeigen hohe Flexibilität und angemessene Risikopolitik im dt. Bankenmarkt

# Äußere Herausforderungen für den Finanzverbund

## **Bain & Company – Deutschlands Banken 2014: Jäger des verlorenen Schatzes, 10/2014**

### **1. Probleme**

- deutsche Banken notorisch ertragsschwach (schon vor der Krise)
- 25% zu viel Personal, 30% zu hohe Kosten
- Kampf um Talente
- Fokussierung Geschäftsmodelle (Regionalbank, globale Universalbank, Spezialist)

### **2. Fünf **Stellhebel** für eine erfolgreiche Transformation**

- Klare Strategie
- Absicherung der Ertragskraft
- Zügige Digitalisierung
- Integriertes Talentmanagement
- Aufbrechen der Kostenstruktur

### **3. „Banking wird ein ,normales Geschäft“**

Unabhängig vom Geschäftsmodell müssen sich Banken mit einer völlig neuen Normalität anfreunden, die sich durch weniger Risiken und geringere Renditen auszeichnet. Das Bankgeschäft wird zu einer ganz normalen Industrie. Die goldenen Zeiten der 1970er und 1980er Jahre sind unwiederbringlich vorbei. Doch die Anstrengungen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und zur Stärkung der Rentabilität sind alternativlos. Auf Dauer werden Investoren nur den Banken Kapital zur Verfügung stellen, die ihre Eigenkapitalkosten verdienen und in der Lage sind, ihre Eigentümer nicht nur am Risiko, sondern auch an ihrem Erfolg angemessen zu beteiligen.“ (S. 5)



## Agenda

1. Öffentlich vs privat, regional vs global – eine Vorbemerkung
2. Geschäftsmodelle – strukturelle Differenzen
3. Äußere Herausforderungen des Finanzverbundes
4. Innere Herausforderungen des Finanzverbundes
5. S Finanzgruppe – Geschäftsmodelle

## Innere Herausforderungen des Finanzverbundes

Arbeitsteilige **Kooperation** (Konsortialgeschäft, Zahlungsverkehr, Wertpapiergeschäft, Depot A)

Wettbewerbliche **Koexistenz** (Research, strukturierte Produkte, Konsortialgeschäft, Kommunal)

### **Konflikte:**

- Interner Wettbewerb um Kunden (statt Abwehr externer Wettbewerber)
- Territorialprinzip in Auflösung (Suche nach Geschäft, Digitalisierung)
- Haftungsverbund (zyklische Probleme mal hier, mal dort)
- Fehlende Elemente in der Wertschöpfungskette für eine umfassende Kundenbetreuung (Private Banking, Auslandsgeschäft, Kapitalmarktlösungen)
- SK'n: keine überregionalen Risiken von LB'en, verweigern aber regionalen Marktzugang (Territorialabgrenzung)
- DSGVO betreibt Trennung von Landesbanken
- Landesbanken wollen Geschäftsbanken sein

Gegner (Privatbanken) haben leichtes Spiel, angesichts der Zerstrittenheit und der dominanten Marktideologie auch in den eigenen Reihen

## Agenda

1. Öffentlich vs privat, regional vs global – eine Vorbemerkung
2. Geschäftsmodelle – strukturelle Differenzen
3. Äußere Herausforderungen des Finanzverbundes
4. Innere Herausforderungen des Finanzverbundes
- ▶ 5. S Finanzgruppe – Geschäftsmodelle

# Geschäftsmodelle der Sparkassen – Landesbanken – S Finanzgruppe

Anmerkung: Öffentliche Banken haben historisch häufig erst den Markt für Finanzdienstleistungen geschaffen bzw. erweitert (öffentliche Garantie als Vertrauensrahmen für Einlagen und Kreditgeschäft)

## **Geschäftsmodell Sparkasse:**

- Vor Ort Passiva generieren, vor Ort Kredit vergeben
- Interessenkongruenz zwischen räumlicher Finanzwirtschaft und örtlicher Wirtschaft (und Politik)
- Lokale Bereitstellung von Finanzdienstleistungen (für alle?)
- Territorialprinzip

## **Geschäftsmodell Landesbank**

- Verbundpartner für Sparkassen, Regionale Bereitstellung von Finanz-Know-how
- Unternehmensfinanzierung (große Kredite, Spezialprodukte, Beratung)
- Project/Structured Finance in (i.d.R. regional bedeutsamen) Sektoren mit internationaler Kompetenz
- Kapitalmarktgeschäft

## **Geschäftsmodell der Gruppe**

- Sparkassen als Vertriebseinheiten mit Endkundenkontakt
- Gruppe mit (einem?) zentralen Spezialisten für Produkte und Dienstleistungen

# Geschäftsmodelle der Sparkassen – Landesbanken – S Finanzgruppe

## Risiken in den Geschäftsmodellen durch

- Niedrigzinsen
  - SK-Modell anfälliger für Niedrigzinsen als Landesbanken (Passiv-lastig, Fristentransformation, Erosion Bodensatzerträge)
- Wettbewerb (Gruppe klassisch schwach in Beratung und Vertrieb)
  - Fokussierung der Wettbewerber auf Privatkunden (?) und Firmenkunden
  - Neue Wettbewerber (Kreditfonds, CrowdFinance, FinTechs, Direktbanken, online-Beratung, ...) sind spezialisierter, kostengünstiger, weniger reguliert
- Digitalisierung (Virtualisierung des Raums)
  - Territorialprinzip behindert Lösungen (fehlende kritische Masse für starke, zentrale Lösungen)
  - innovationsschwach
- Begrenzte Kundenbetreuung (fehlende kritische Massen)
  - Kapitalmarkt (M&A, IPO, Derivate, Bonds/SSD)
  - Spezialfinanzierungen – Auslandsgeschäft
- Ausweichen in neue Märkte (Landesbanken → international)
  - Fehlendes Know-how in Produkten, Märkten, Kunden auf neuen Märkten (Lernkurve)

## Schlußwort

„Wenn es den verantwortlichen Personen der Gruppe nicht gelingt, das sich zuspitzende Verhältnis zwischen den Sparkassen und ihren Landesbanken zu entzerren, wenn sich also das Konkurrenzdenken zwischen ihnen weiter verschärft und wenn es Ihnen nicht möglich sein wird, die Geschäftsbereiche der Gruppen für die Zukunft abzugrenzen und abzustecken, dann wird eine von ihnen – heute weiß ich nicht, welche – auf der Strecke bleiben und die jeweils andere wird hierfür die Zeche begleichen müssen. Es bedarf der konzentrierten Denk- und Handlungsfähigkeit einiger weniger ebenso kluger wie mutiger Männer, um dieses Problem zu lösen. Ich weiß, es gibt sie in der deutschen Sparkassenorganisation. Man muß sie nur endlich einmal heranlassen.“

Ludwig Poullain im Oktober 1977 als damaliger Vorstandsvorsitzender der WestLB an die Leitung des Sparkassenverbandes (zitiert aus einem Brief an Dr. Gunter Dunkel, Vorstandsvorsitzender NORD/LB vom 16.07.2010)

„Um eine Landesbank nachhaltig erfolgreich führen zu können, reicht das Verbundgeschäft nicht aus, es bedarf zusätzlicher eigener Aktivitäten. Gleichzeitig muss man sich aber innerhalb der S-Finanzgruppe abstimmen, denn es macht keinen Sinn, wenn alle Landesbanken in den gleichen Regionen gleich vertreten sind.“

Hans-Dieter Brenner, Vorstandsvorsitzender der Helaba zur Bilanzpressekonferenz 2012/3 am 15.04.2014 (zitiert nach Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15.04.2014).

**Fazit:** S-Finanzgruppe hat als größte Finanzgruppe der Welt viel Potential (Standardsetzer), verliert aber Kraft durch innere Zerstrittenheit (keine Einigung mit Ländern angestrebt, Länder eher desorientiert) inkonsistentes, zentrales Leitbild und dezentrale Betriebsgeismen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Wichtige Hinweise

Diese Präsentation ist erstellt worden von der NORDDEUTSCHEN LANDESBANK GIROZENTRALE („NORD/LB“) und richtet sich ausschließlich an Empfänger innerhalb der Bundesrepublik Deutschland.

Diese Präsentation dient allein Informationszwecken und stellt insbesondere kein Angebot und keine Aufforderung zur Abgabe eines solchen Angebotes zum Kauf, Verkauf oder zur Zeichnung irgendeines Anlagetitels oder einer Finanzdienstleistung dar.

Ebenso wenig handelt es sich bei dieser Präsentation im Ganzen oder in Teilen um einen Verkaufsprospekt oder einen sonstigen anderen Börsenprospekt. Insofern stellen die in dieser Präsentation enthaltenen Informationen lediglich eine Übersicht dar und dienen nicht als Grundlage einer möglichen Kauf- oder Verkaufsentscheidung eines Investors. Vielmehr wird dringend empfohlen, dass jeder Investor vor seiner Kaufentscheidung die vollständigen Verkaufs- bzw. Börsenprospekte liest.

Die in dieser Präsentation enthaltenen Informationen ersetzen alle vorherigen Versionen einer solchen Präsentation und beziehen sich ausschließlich auf den Zeitpunkt der Erstellung dieser Unterlagen. Zukünftige Versionen dieser Präsentation ersetzen die vorliegende Fassung. Eine Verpflichtung der NORD/LB, die Informationen in dieser Präsentation zu aktualisieren oder in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, besteht nicht. Eine Garantie für die Aktualität und fortgeltende Richtigkeit kann daher nicht gegeben werden.

Alle hierin enthaltenen tatsächlichen Angaben, Informationen und getroffenen Aussagen basieren auf Quellen, die von uns für zuverlässig erachtet wurden. Die aufgrund dieser Quellen in der vorstehenden Studie geäußerten Meinungen und Prognosen stellen unverbindliche Werturteile unseres Hauses dar, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit keinerlei Gewähr übernommen werden kann. Zudem enthält diese Präsentation im Zusammenhang mit der NORD/LB diverse zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen, die auf den Überzeugungen der NORD/LB-Geschäftsleitung sowie auf Annahmen und

Informationen basieren, die dem NORD/LB-Management derzeit zur Verfügung stehen. Ausgehend von den bekannten und unbekanntenen Risiken, die dem Geschäft der NORD/LB anhaften sowie Unsicherheiten und anderen Faktoren, können die zukünftigen Resultate, Wertentwicklungen und Ergebnisse abweichen, die aus solchen zukunfts- oder vergangenheitsgerichteten Aussagen hergeleitet wurden. Daher soll in solche zukunfts- oder vergangenheitsgerichteten Aussagen kein uneingeschränktes Vertrauen gesetzt werden.

Die Weitergabe dieser Präsentation an Dritte sowie die Erstellung von Kopien, ein Nachdruck oder sonstige Reproduktion des Inhalts oder von Teilen dieser Präsentation ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der NORD/LB zulässig.

Die Verteilung oder Weitergabe dieser Präsentation und der hierin enthaltenen Informationen kann in manchen Rechtsordnungen unzulässig sein oder bestimmten Restriktionen unterliegen. Soweit Personen in diesen Rechtsordnungen in den Besitz dieser Präsentation gelangen oder Kenntnis von deren Inhalten erlangen, sind diese selbst zur Einhaltung solcher Restriktionen verpflichtet.

Eine Annahme und Verwendung dieser Präsentation und der hierin enthaltenen Informationen ist nur bei Akzeptanz der vorstehenden Bedingungen zulässig.