

Sonderbeilage: 21. Deutscher Bankentag

Aufspaltung als strategische Alternative zur Fusion

Das Undenkbare denken – Angesichts der Vorteile kleinerer Organisationen könnte sich dies als Modell mutiger Entscheidungen erweisen

Börsen-Zeitung, 5.4.2017
Nun geht es schon wieder los – der Ruf nach der Konsolidierung der Kreditwirtschaft auf europäischer Ebene. Apologeten unterschiedlicher Provenienz scheinen offenbar unerschütterlich in ihrem Glauben, dass unternehmerische Größe und geschäftlicher Erfolg zwingend miteinander korrelieren. Bemerkenswert ist, dass sich diesbezüglich zunehmend Vertreter der Europäischen Zentralbank (EZB) zu Wort melden. Abgesehen davon, dass sie – zu Recht – darauf verweisen, dass sie kein Mandat zu strukturpolitischen Empfehlungen haben, stellt sich doch die Frage, warum das Mantra eine stete Wiederholung erfährt.

Offensichtlich sind sich die Vertreter des Direktoriums einig, denn die Wortwahl erscheint ebenso abgestimmt wie die Aussagen zur Geldpolitik. Stellvertretend sei auf die Äußerung von Sabine Lautenschläger, Mitglied des Direktoriums der EZB, vom 30. September 2016 in einem Interview verwiesen: „Gerade im aktuell schwierigen Ertragsumfeld können auch grenzüberschreitende Fusionen durchaus ihren Sinn haben.“ Das ist eine bemerkenswerte Feststellung, denn Akquisitionen zählen ebenso wie Fusionen zu den strategischen Entscheidungen einer Geschäftsleitung. Diese auf ein „aktuell schwieriges Ertragsumfeld“ abzustellen, erscheint deshalb zumindest fragwürdig.

Weitergehend positionierte sich Danièle Nouy, Chefin der Europäischen Bankenaufsicht, im Rahmen eines Vortrages an der WHU in Koblenz am 18. Januar 2017 mit der Aussage: „Es wäre gut, wenn wir signifikante Fusionen über Grenzen hinweg hätten.“ Dabei hat sich der Konsolidierungsprozess in der Branche, der während der Finanzkrise 2008 begann, unverändert fortgesetzt. So hat die EZB in ihrem im letzten Oktober veröffentlichten „Report on Financial Structures“ darauf hingewiesen, dass sich die Zahl der Inlandsbanken der Eurozone von damals 6 062 auf bereits

4 769 Ende 2015 vermindert hat. In Deutschland ging der Wert in diesem Zeitraum von 1 882 auf 1 666 zurück, wobei insbesondere die genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Institute Treiber dieser Entwicklung gewesen sind.

Demgegenüber entscheiden sich die großen, international tätigen systemrelevanten Banken als Reaktion auf das schwierige Ertragsumfeld sowie zunehmende regulatorische Anforderungen für entgegengesetzte Verhaltensmuster. Neben der Redimensionierung von Filialnetzen und personellen Einzelmaßnahmen sind es im Wesentlichen

- der Rückzug aus bestimmten Ländern,
- die Aufgabe bestimmter Geschäftsfelder sowie
- die Einstellung bestimmter Produkte.

Aufspaltung als Option

Entscheidungen von größerer Radikalität wie die Aufspaltung in – relativ betrachtet – kleinere und fokussierte Institute mögen zwar auf der Agenda gestanden haben, vermochten sich jedoch offenbar nicht durchzusetzen. Auch wenn zuzugeben ist, dass die Branche ungeachtet einer wesentlich strengeren Regulierung hinsichtlich ihrer Kapitalausstattung – knapp 650 Mrd. Euro an frischem Eigenkapital wurden seit Dezember 2007 beschafft – nicht mehr wiederzuerkennen ist, stellt sich die Frage, warum die bankbetriebliche Aufspaltung nicht stärker diskutiert wird.

Im industriellen Sektor gibt es für Aufspaltungen vielfältige Beispiele. Das gilt national ebenso wie international. Der ganz überwiegende Teil dieser Transaktionen ist erfolgreich. Dafür bedarf es keines Rückgriffs auf Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, nach der unter der Überschrift „schöpferischer Zerstörung“ der wirtschaftliche Wandel als Folge innovativer Unternehmer, die Geschäftsmodelle alter Unternehmen ablösen, beschrieben wird. Vielmehr sprechen Share Price Per-

formance und Marktkapitalisierung der aufgespaltenen Unternehmen eine eigene Sprache.

Auch MetLife hat eine Aufspaltung mit dem Ziel vollzogen, die Kapitalanforderungen zu senken und die Rentabilität zu erhöhen. Schon 2015 schlug Richard Ramsden, Analyst bei Goldman Sachs, in einer Studie vor, J.P. Morgan Chase solle sich in vier Einheiten teilen. Der damit verbundene Business und Investment Case schien überzeugend, gleichwohl sich der stets eloquente Jamie Dimon, CEO und Chairman von J.P. Morgan Chase & Co., beeilte mitzuteilen, dass sich die synergetischen Effekte des gesellschaftsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Status quo jährlich auf 18 Mrd. Dollar beliefen. Auch wenn sich diese Angabe nicht verifizieren lässt, ist in Theorie und Praxis unstrittig, dass Größe und Rentabilität nicht miteinander korrelieren. Das letzte Jahrzehnt hat es erneut unter Beweis gestellt.

Ebenso unter Beweis gestellt wurde die Tatsache, dass kleinere und mittlere Institute mit einem regional breit aufgestellten Geschäftsmodell effizienter und widerstandsfähiger als Großbanken sind. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass gerade bei ihnen Kundenbindung und -loyalität besonders stark ausgeprägt sind. Demgegenüber haben größere Häuser häufig mit dem Risiko von Beziehungsverlusten zu kämpfen. Sie müssen den Wettbewerb daher deutlich stärker über den Preis führen. Ob das nur für Phasen regulatorischer Transformation oder aber generell Geltung beansprucht, ist gegenwärtig noch offen. Unstrittig dürfte allerdings sein, dass gerade in Phasen eines verschärften Wettbewerbes und extrem niedriger Zinsen eine starke Kundenbindung vorteilhaft ist und eine größere Resistenz gegenüber rückläufigen Erträgen gewährleistet.

Es überrascht nicht

In einer Reihe von Untersuchungen wurde der Nachweis geführt, dass

das Wirtschaftswachstum zu leiden beginnt, sobald die Banken zu groß werden. Eine volkswirtschaftlich ineffiziente Kreditvergabe, die Zusammenarbeit mit Schattenbanken oder auch die Einstellungspraxis für nicht selten wenig produktive Zwecke in Teilbereichen des Investment Banking sind symptomatisch. Es überrascht deshalb nicht, dass in der finanzwirtschaftlichen Lehre die bisherige These von der Vorteilhaftigkeit großer Banken und einer wachsenden Finanzbranche für das Wirtschaftswachstum in den Industrienationen einer entgegengesetzten Auffassung Platz macht.

Regionalität als Erfolgsfaktor

Vielleicht auch deshalb sind regional tätige, mittelständisch geprägte und vor allem nicht systemrelevante Institute wieder en vogue. Ihre tiefe Verwurzelung im Markt, die profunde Kenntnis ihrer Kunden – kurz: die sogenannte Beziehungsintensität – lässt die im Bankgeschäft immanenten Risiken beherrschbarer erscheinen. Aber auch aus Sicht der Kunden wird die Regionalität und die damit verbundene Nachvollziehbarkeit der Geschäftstätigkeit gegenüber der eines international handelnden Institutes bevorzugt. Natürlich wird die Digitalisierung vieles in Frage stellen. Dennoch, es ist anders gekommen als von vielen Prognostikern erwartet. Auch die Zusammen-schlüsse, die sich bei den kleineren und mittleren Instituten vollzogen

haben, vermögen angesichts homogener Kundengruppen und anderer Spezifika Attraktivität und Akzeptanz regional basierter und damit überschaubarer Geschäftsmodelle nicht in Frage zu stellen, denn sie sind überwiegend Ausdruck funktionierender Beziehungs- und Vertrauensmodelle.

Politisch besteht Einvernehmen darüber, den Grundsatz der Proportionalität stärker zu akzentuieren. Das gilt nicht nur für Europa. Auch in den Vereinigten Staaten scheint trotz aller Differenzen über sonstige Fragen zwischen Republikanern und Demokraten Einigkeit darüber zu bestehen, den rund fünfeinhalbtausend Community Banks wie der Bank of Bennington, der FirstCapital Bank of Texas, der Cape Cod Five Mutual und anderen Instituten aufsichtsrechtliche Erleichterungen zuzugestehen. Es ist im Rahmen der Deregulierungspläne der Regierung eines der wenigen Vorhaben, die auch in der Demokratischen Partei Unterstützung finden.

In Deutschland handelt die aufsichtsrechtliche Praxis schon entsprechend. Trotz gegenteiliger Meinung mancher Geschäftsleitung ist der Regime Change in puncto administrative Anforderungen und Offenlegung erkennbar und hoffentlich irreversibel. Insofern stellt sich aus Sicht einer Großbank und unter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen vermutlich mehr denn je die Frage, wie die Einheit, die mit einer nicht systemrelevanten Bank im

Wettbewerb steht, die für sie zu Recht höheren Kapitalanforderungen zu kompensieren beabsichtigt. Und vermutlich ebenso stellt sich auf den Reflex noch größerer Einheiten anschließend die Frage nach den zukünftigen Anforderungen an die IT-Sicherheit von Kernbanksystemen und sonstigen Anwendungen.

An der Sache vorbei

Vielleicht wird das Modell einer Aufspaltung deshalb zukünftig häufiger erörtert werden, denn das Bankgeschäft im Wesentlichen auf die hohen Fixkosten und die sich allein deshalb anbietende Konzentration zu reduzieren oder auf die scheinbar bessere Risikodiversifikation zu referenzieren und deshalb für eine Fusion beziehungsweise für Konsolidierungen zu plädieren, geht an der Sache vorbei. Die Dinge sind wesentlich komplizierter geworden. Die bankbetriebliche Aufspaltung könnte sich, auch wenn es dem traditionellen Denken verwegen erscheint, mit Blick auf die damit verbundenen Vorteile kleinerer Organisationen als Orientierungsrahmen mutiger Unternehmensentscheidungen erweisen.

.....
Thomas A. Lange, Vorstandsvorsitzender der National-Bank Aktiengesellschaft und Vorstandsmitglied des Bundesverbandes deutscher Banken