

***Niedrigzinsen, japanische Analogien und
Szenarien für die deutschen Regionalbanken***

**CONFIDUM
Financial Management Consultants AG**

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen (SG)
Schweiz

Dr. Christof Grabher
Hans-Joachim Schettler
Mag. Stefan Obermayr

St. Margrethen (SG), im Oktober 2019

Nachdem die von den Banken herbeigesehnte und vielfach prognostizierte Zinswende ausgeblieben ist, setzt sich die Erkenntnis durch, dass auch in Europa langfristig „japanische Verhältnisse“ vorherrschen werden. Die jüngsten Entscheidungen der EZB, aber auch der amerikanischen Notenbank bringen wohl auf Dauer einen negativen Leitzins. In Japan bewegen sich die Zinssätze seit dem Ende der 1990er Jahre in der Nähe der Null-Linie, nachdem die Bank of Japan schon 1990 als Antwort auf den Aktiencrash und die Immobilienkrise begonnen hatte, die Zinsen zur Konjunkturstützung innerhalb von 5 Jahren von ca. 6 % auf 0,5 % zu senken. Um die Auswirkungen der Niedrigzinsen auf die deutschen Regionalbanken abzuschätzen, ist ein Blick auf die japanische Bankenlandschaft ein hilfreiches Beispiel, wirksame Strategien zu entwickeln. Dabei sind allerdings auch einige Unterschiede zu berücksichtigen. Das betrifft zum einen das ökonomische Umfeld, das in Japan schon stark von einem Bevölkerungsrückgang betroffen ist und einer schwachen Kreditnachfrage, die wenig Wachstum im inländischen Markt erlaubt. Zusätzlich kommt die japanische Kreditwirtschaft aus einem sehr protektionistischen Umfeld, das erst in den letzten 10 Jahren liberalisiert worden ist.

Das japanische Bankensystem weist einige Ähnlichkeiten mit dem deutschen Bankensystem auf: In beiden Ländern gibt es Großbanken, die weitreichende internationale Geschäftsaktivitäten umfassen. Diese werden durch mehrere Gruppen von Regionalbanken ergänzt, die in Kombination mit dem Privatkundengeschäft vor allem die regionale und mittelständische Wirtschaft finanzieren und stark öffentlich und genossenschaftlich geprägt sind. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Auswirkungen und Reaktionen der Bankengruppen auf die anhaltenden Tiefzinsen ausgefallen:

Aufgrund der Fristentransformation und der deutlich längeren Zinsbindung auf der Aktivseite sind in den ersten Jahren der Tiefzinsphase die Nettozinsspannen angestiegen und haben die Profitabilität der japanischen Banken erhöht – dasselbe kann man auch in Deutschland beobachten. Die zurückliegenden Rekordergebnisse der deutschen Regionalbanken sind vor allem ein Resultat der europäischen Zinspolitik in Kombination mit der typischen, von einer langen Aktivseite geprägten Bilanzstruktur – mit überlegenen Geschäftsmodellen hat das wenig zu tun. Damit wurde aber die Basis geschaffen, das Kernkapital auszubauen und eine expansive Kreditstrategie zu verfolgen.

Nach ca. 10 Jahren sind dann die japanischen Zinsspannen immer stärker abgesunken und auch der absolute Zinsüberschuss hat, bedingt durch die geringe Kreditnachfrage, stagniert. Das ist in der Folge weiter verstärkt worden: Der intensive Wettbewerb hat zusätzlich zum sinken-

Keine Zinswende in Sicht – weiterhin anhaltende Niedrigzinsphase

Japan als Lehrbeispiel für die Auswirkungen der Niedrigzinsen

Regionalbanken auch in Japan von hoher Bedeutung

Steigende Zinsspannen und Rekordgewinne in der ersten Jahren

den Basiszins die Margen stark beeinträchtigt. Aktuell liegen die Nettozinsspannen der Regionalbanken bei 90 BP der Bilanzsumme und haben sich auf diesem Niveau stabilisiert. In Deutschland hat die Erosion der Zinsspanne auch schon sichtbar begonnen, aufgrund des Wirtschaftswachstums und den steigenden Immobilienpreisen und Investitionen konnte das absolute Zinsergebnis der VR-Banken und der Sparkassen zuletzt aber durch eine expansive Kreditstrategie gehalten werden.

- Die Provisionseinnahmen konnten aufgrund des intensiven Wettbewerbs von den japanischen Banken nicht gesteigert werden – ihre Bedeutung hat zwar prozentuell zugenommen, das ist aber eine Folge der Erosion des Zinsergebnisses. Hier konnten die deutschen Institute aufgrund flächendeckender Preiserhöhungen im Zahlungsverkehr doch spürbare Steigerungen verzeichnen; ob dies angesichts der im Vormarsch befindlichen Direktbanken und Neo-Banken ein Pyrrhus-Sieg war, werden die nächsten Jahre zeigen. Aktuell wechseln aber immer mehr Kunden zu Anbietern, die gebührenfreie Kontomodelle auf digitaler Basis anbieten. Sollte sich dies weiter beschleunigen, so werden die Provisionserträge wieder erodieren.
- Die fehlende Kreditnachfrage wurde zunächst mit Investitionen in japanische Staatsanleihen kompensiert und die A-Depots wurden kräftig ausgeweitet. Aufgrund der aktuellen Verzinsung ist diese Strategie nicht mehr rentabel und risikoadäquate Alternativen im Kreditgeschäft sind außerhalb der Ballungsräume Tokio, Kanagawa und Osaka nicht in Sicht. Ähnlich die Situation in Deutschland – Banken in den prosperierenden Ballungsräumen wie München oder Stuttgart profitieren von der regionalen Kreditnachfrage aus dem Immobilienbereich und der Realwirtschaft, in ländlichen Räumen und vor allem in den neuen Bundesländern leiden die Banken unter schlechten Loan/Deposit Ratios, die durch Anleihen im Depot A nicht mehr risikoadäquat auszugleichen sind. An dieser Stelle spielen die Finanzierungsplattformen – derzeit noch vor allem in der Hypothekendarfinanzierung – eine immer wichtigere Rolle zur Generierung von Zinserträgen. In Summe führt diese Entwicklung aber zu einem Margenverfall, der sämtliche Regionen trifft und das Zinsergebnis aller Banken beeinträchtigt.
- Die japanischen Großbanken und auch die großen Regionalbanken sind ins Ausland expandiert und haben damit das Geschäft stark diversifiziert. Diese Möglichkeiten stehen aber den meisten Regionalbanken und Genossenschaftsbanken nicht zur Verfügung. Diese haben im Geschäftsmodell nur die Möglichkeit im Verdrängungs-

Stark sinkende Zinsmargen nach 10 Jahren – ähnliche Entwicklung in Deutschland

Stagnierende Provisionen in Japan – deutliche Steigerung in Deutschland

Depot-A Investitionen immer riskanter – Kundenkreditgeschäft als zentrale Ertrags säule

Regional unterschiedliche Entwicklungen

Plattformen schaffen Ausgleich, reduzieren aber die Margen

Diversifikation für Regionalbanken nur beschränkt möglich

wettbewerb.

- Die japanischen Regionalbanken und die Genossenschaftsbanken haben in den letzten Jahren in der Folge auch ihre Kosten angepasst und die Mitarbeiterzahl um ca. 25 % reduziert. Der japanischen Tradition entsprechend ist das „sozialverträglich“ erfolgt. Im Wesentlichen wurden keine neuen Mitarbeiter mehr angestellt und ein Pensionierungsschub hat die Kapazitäten automatisch angepasst. Diese Möglichkeiten sind aber weitgehend ausgeschöpft und bei vielen Banken ist das operative Geschäft in der Verlustzone gelandet. Nach Berechnungen der Bankenaufsicht FSA und der Bank of Japan befinden sich derzeit mehr als die Hälfte der Regionalbanken im Kundengeschäft in der Verlustzone, davon wieder die Hälfte seit mehr als 5 Jahren. Anstatt aber die Kostenbasis weiter anzupassen und auch die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung in effiziente Geschäftsmodelle umzusetzen, wurden in den letzten Jahren massiv stille Reserven vor allem in den Wertpapierbeständen aufgelöst, um die Kapitalbasis in den Vorgaben zu halten und positive Ergebnisse auszuweisen. Nach Angaben der Bank of Japan sind diese stillen Reserven nun aber weitgehend aufgebraucht und es werden zusätzliche Maßnahmen vor allem im Kostenbereich und in der Konsolidierung gefordert.
- Fusionen haben auch in Japan stattgefunden, wenn man aber von den kleinen und genossenschaftlich organisierten Shinkin Banken absieht, hinkt die Konsolidierung weit den Erfordernissen nach. Viele Fusionen vor allem bei den Regionalbanken 2. Ordnung wurden weniger aus betriebswirtschaftlichen Motiven durchgeführt, sondern mehr aus der Logik einer besseren Positionierung in Erwartung einer regionalen Bereinigung. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, wurde von der Bank of Japan in Zusammenarbeit mit der Regierung in 2017 ein Paket geschnürt, das es erleichtern soll, die zersplitterte Bankenlandschaft zu konzentrieren und damit weitere Kostenanpassungen möglich zu machen. Das Kartellrecht wurde derart angepasst, dass nun auch regional über die Sektorengrenzen fusioniert werden kann. Zusätzlich gibt es Steuererleichterungen bei Fusionen und die Aufsicht forciert aktiv Zusammenschlüsse. In Deutschland hat die Fusionswelle vor allem die genossenschaftlichen Banken erfasst, die daraus zu erzielenden Effizienzgewinne wurden aber bisher noch wenig gehoben. Auch hierzulande steckt hinter vielen Fusionen die Absicht, sich für eine weitere Konsolidierung eine bessere Verhandlungsposition zu schaffen.

*Sozialverträgliche
Kostenanpassung*

Japanische Regionalbanken mehrheitlich operativ in der Verlustzone

Massive Auflösung stiller Reserven als Ausgleich

Fusionen hinken der Entwicklung nach

Regierung schafft Maßnahmen Paket zur Beschleunigung der Konsolidierung

- Die Sparkassen und VR-Banken haben in den letzten Jahren auch an ihrer Kostenposition gearbeitet, im Vordergrund standen aber wie in Japan die leicht zu erntenden Früchte. Starke Einschnitte und nachhaltige Anpassungen des Geschäftsmodells, die ein profitables wirtschaften auch mit deutlich niedrigeren Zinsspannen ermöglichen, sind nur punktuell erfolgt. Ähnlich wie in Japan scheuen sich die großen Verbundorganisationen, ihre Kostenstrukturen den absehbaren Ertragsstrukturen anzupassen. Die Grundlage dafür ist eine Gemengelage unterschiedlichster Faktoren: Der „genetische Code“ der Sparkassen, aber auch der Genossenschaftsorganisationen, ist in Verbindung mit der Stakeholder geprägten Corporate Governance nicht auf deutliche Einschnitte in die Geschäftsmodelle und die Kostenstruktur geeignet. Das wird noch verstärkt durch die Rekordergebnisse der letzten Jahre und die daraus resultierende Kommunikation – Stichwort: Überlegenes Geschäftsmodell - an die Stakeholder. Zusätzlich erschwert wird die Situation auch durch die Tatsache, dass viele Vorstandsvorsitzende nur noch wenige Jahre vor der Pensionierung stehen und diese Aufgaben mitunter ihren Nachfolgern überlassen. Demgegenüber stehen oft Aufsichtsgremien, die in den wenigsten Fällen über die erforderlichen Experten verfügen und deren politische Interessen oft im Gegensatz zu den erforderlichen Maßnahmen stehen.

Das Beispiel Japan zeigt, dass gerade Regionalbanken schlecht in der Lage sind, sich nachhaltig auf verschlechterte Rahmenbedingungen einzustellen. Niedrigere Erträge bedingen – branchenunabhängig – niedrigere Kosten. Gefährlich wird es vor allem dann, wenn gleichzeitig neue Konkurrenten auftreten, die aufgrund von innovativen Geschäftsmodellen über ein deutlich besseres Produktivitätsniveau verfügen als die traditionellen Marktteilnehmer. Gerade das spielt sich in der Bankenbranche ab – die schon etablierten Direktbanken, aber am langen Ende auch die Neo-Banken wie N26 oder Revolut, verfügen über Kostenstrukturen, die auch in einem Niedrigzinsumfeld ausreichende Profite erlauben. Ob die Sparkassen und VR-Banken als Marktführer von heute auch die Marktführer von morgen sein werden, hängt davon ab, wie rasch sie ihre Geschäftsmodelle und Kostenstrukturen an die künftigen Erfordernisse anpassen.

Eine von CONFIDUM durchgeführte Hochrechnung zeigt, dass sich bei anhaltenden Niedrigzinsen die Zinsspanne in den nächsten 5 Jahren um 50 bis 60 BP reduzieren wird. Auch bei einem anhaltenden Kreditwachstum von 5 % p.a. müssen die Sparkassen und VR-Banken ihre gesamte Kostenbasis um 30 % senken, um ein Betriebsergebnis von 70 BP zur Bi-

Sparkassen und VR-Banken: Kostenposition verbessert, aber unzureichend

Corporate Governance erschwert Einschnitte im Geschäftsmodell

Direktbanken und Neo-Banken verschärfen den Anpassungsdruck

Zinsspanne reduziert sich in 5 Jahren um 50 – 60 BP

lanzsumme zu halten. Bei ansteigenden Risikokosten wird aber auch das nicht ausreichen, um das künftige Wachstum mit Eigenkapital zu unterlegen. Nachdem die Sachkosten nur begrenzt gesenkt werden können, kann dieses Ziel nur mit einer massiven Reduktion des Personalstandes erreicht werden. Je länger man damit zuwartet, desto prekärer wird die Situation werden. Gleichzeitig zeigen die Untersuchungen von CONFIDUM, dass ca. 15 % der Sparkassen und VR-Banken schon heute Kostenstrukturen aufweisen, die robust genug sind, auch in einer langen Niedrigzinsphase profitabel wirtschaften zu können. Diese Banken vereinen ca. 30 % des Geschäftsvolumens auf sich und verfügen über ein Management, das die Produktivität mindestens gleich gewichtet wie das Wachstum. Eine nähere Analyse macht auch sichtbar, dass es keine exogenen Faktoren – wirtschaftliches Umfeld, Größe, Stadt oder Land etc. – gibt, die für den Unterschied verantwortlich sind. Letztendlich liegt es am Management, ob man sich der Aufgabe stellt, oder diese immer weiter in die Zukunft verlagert und hofft, dass sich die Zinslandschaft doch noch zum Guten kehren wird.

Der gerade veröffentlichte Stresstest für LSI des BAFIN und der Bundesbank bestätigt dieses Bild. Die Planungen der Banken bringen nur geringe Verminderungen der Profitabilität mit sich, während das vorgegebene Szenario „unveränderte Zinsen“ einen Einbruch der Profitabilität von ca. 20 % ergibt. Allerdings verfügen auch die deutschen Regionalbanken über beachtliche stille Reserven, die analog zu den japanischen Banken zur Verbesserung der ausgewiesenen Ergebnisse herangezogen werden können. So weist die deutsche Genossenschaftsorganisation (konsolidiert) für das Jahr 2018 über 12 Mrd. EUR an Reserven nach 340 f HGB aus. Nachdem aber die DZ-Gruppe nach IFRS berichtet, ist anzunehmen, dass der größte Teil der Reserven auf die Primärstufe entfällt – damit entspricht das mehr als zweieinhalb Jahresgewinnen. Für die Sparkassen stehen entsprechende Zahlen leider nicht zur Verfügung, die Situation dürfte aber nicht sehr verschieden sein. Damit besteht durchaus die Option, die bevorstehende „Durststrecke“ mit dem Auflösen von stillen Reserven überstehen zu wollen.

Die Aufsichtsbehörden – ob BAFIN, EBA, Bundesbank oder EZB – haben den Ernst der Lage erkannt und treten mit immer deutlicheren Forderungen an die Banken, die Geschäftsmodelle nachhaltig zu verändern und eine robuste Kostenbasis zu schaffen. Es ist zu hoffen, dass auch die Verantwortlichen in den Banken – Management, Eigentümervertreter, Verbände - aber auch Betriebsräte und Gewerkschaften erkennen, dass nur ein rascher und entschiedener Change-Prozess in eine sichere Zukunft führen kann. Nur so können die japanischen Verhältnisse vermieden werden.

Personal im Mittelpunkt des Kostenmanagements

15 % der Regionalbanken besitzen schon robuste Kostenstrukturen – Management als entscheidender Erfolgsfaktor

LSI Stresstest des BAFIN bestätigt den Ausblick

Erhebliche stille Reserven bei den deutschen Regionalbanken

Aufsichtsbehörden sind alarmiert

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG ist ein auf den Finanzdienstleistungsbe-
reich spezialisiertes Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Strategie, Restrukturierung, Fusi-
onen und M&A. Wir sind Partner des Top Managements in allen wichtigen Themen und Ent-
scheidungen zu Neupositionierung, Adaption und Optimierung von Geschäftsmodell, Geschäfts-
strategie, Unternehmensstruktur und Geschäftsprozessgestaltung.

Die Autoren:



Christof Grabher, lic.oec.HSG, Dr.jur., Managing Director, Verwaltungsratspräsident

Studium der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaften; an-
schließend Tätigkeit während mehrerer Jahre in verschiedenen Berei-
chen einer international tätigen Großbank. Von 1988 bis 1996 war Dr.
Grabher als Unternehmensberater einer renommierten St. Galler Ma-
nagement Beratung tätig und maßgeblich am Aufbau des Bankberei-
ches beteiligt. Seit 1996 selbständige Führung von Consulting-
Unternehmen mit klarem Fokus auf den Financial Services Bereich



Hans-Joachim Schettler, Dipl. Bankbetriebswirt ADG, Managing Director, Verwaltungsratsmitglied

Bankausbildung und Absolvent der Führungsakademie ADG. Führungs-
und Leitungserfahrung in verschiedenen VR Banken und Sparkassen.
Seit 1994 Consulting für Finanzdienstleistungsunternehmen, ab 1999
Geschäftsführer und Gesellschafter von Beratungsunternehmen mit
dem Fokus auf den Financial Services Bereich. Langjährige erfolgreiche
Begleitung des Top-Managements in Strategie, Marketing und Ver-
trieb mit umfangreichen Projekten. Referenz an der Sparkassen Hoch-
schule in Bonn (D) und Akademie Deutscher Genossenschaften ADG
Montabaur (D)



Stefan Obermayr, Mag.rer.soc.oec.; Manager

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linz (Spezialisie-
rung auf Finanzwirtschaft) mit Aufhalten an der CBS Kopenhagen so-
wie der LSE London. Über 6 Jahre Erfahrung in der Beratung sowie im
Audit von Finanzdienstleistern und Industrie. Projektschwerpunkte in den
Themenstellungen Ergebnis- und Vertrieboptimierung sowie Restruktu-
rierung



***Niedrigzinsen, japanische Analogien
und Szenarien für die deutschen
Regionalbanken***

Inhalt

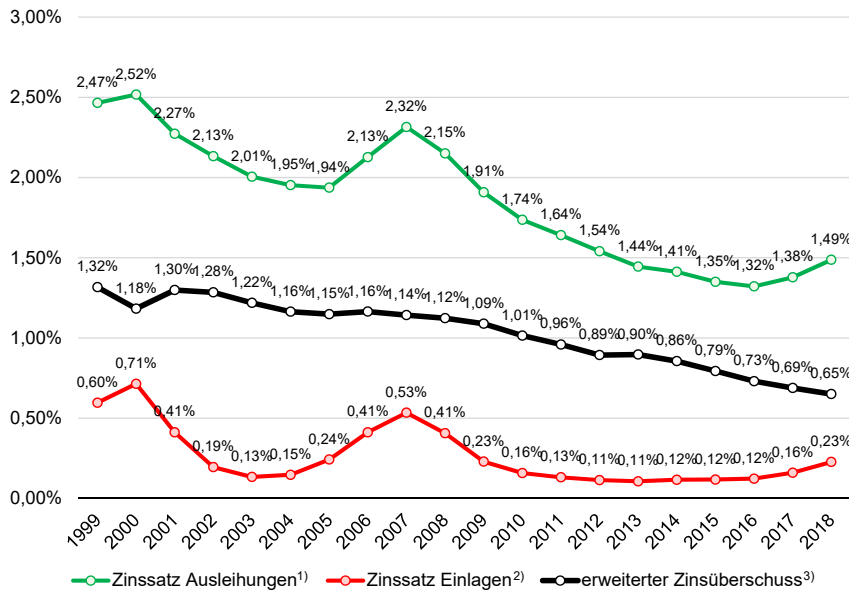
Teil 1: Zeitreihen zum japanischen Bankenmarkt

Teil 2: Szenarien für deutsche Regionalbanken

Erosion des Zinsergebnisses – Halbierung seit Beginn Niedrigzinsphase

Entwicklung der Zinsmargen japanischer Banken
in % (1999 – 2018)

Alle Banken



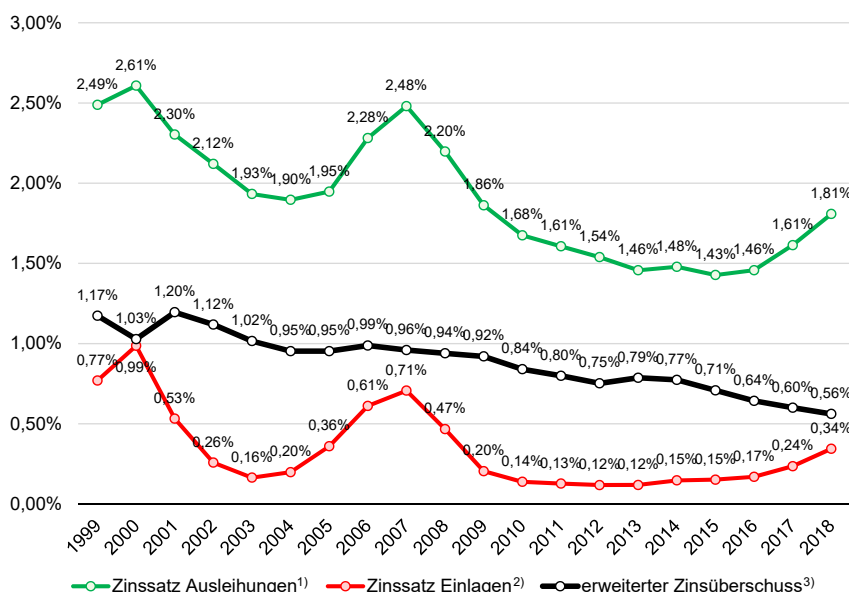
Die Zinsspanne aller japanischen Banken hat sich seit dem Beginn der Niedrigzinsphase halbiert und liegt seit 2014 deutlich unter 100 BP; während sich die Einlagezinsen immer mehr der 0-Linie angenähert haben, sind die Zinssätze für Ausleihungen dem allgemeinen Zinsniveau folgend immer mehr gesunken. In den letzten Jahren haben die internationalen Großbanken vermehrt Risiken gezeichnet und damit die Aktivzinsen verbessert – in der Folge mussten diese auch bei der Refinanzierung nachziehen.

¹⁾ Interest on loans and discounts in % Loans and bills discounted
²⁾ Interest on Deposits in % Deposits
³⁾ Interest Income minus Interest Expenses in % Total Assets
Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Steigende Refinanzierungskosten der City Banks durch internationale Expansion

Entwicklung der Zinsmargen japanischer Banken
in % (1999 – 2018)

City Banks



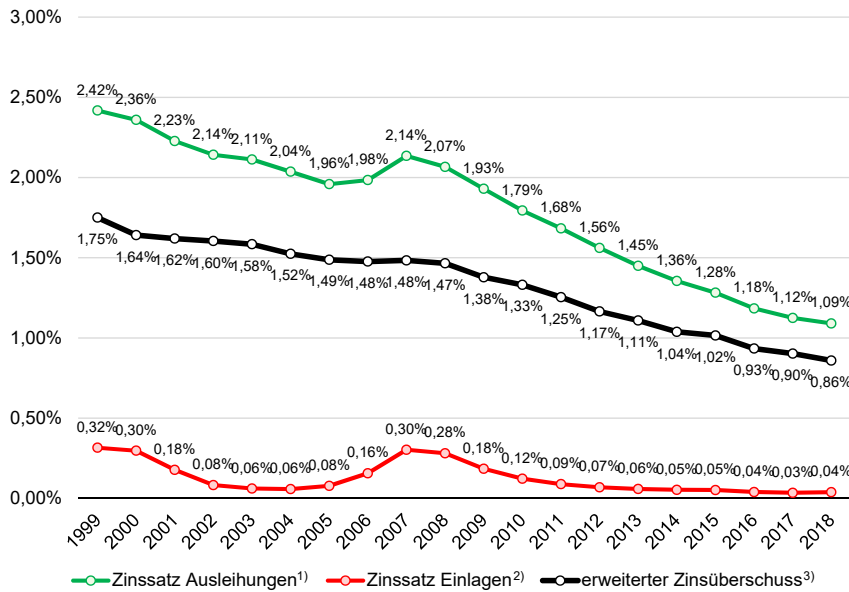
Die primäre Strategie der japanischen Banken war es, die rückläufigen Zinsergebnisse über eine Ausdehnung des Depot A – in erster Linie japanische Staatsanleihen – zu kompensieren. Die als zusätzliche Diversifikation eingeleitete Internationalisierung der japanischen Grossbanken wie Mitsubishi (Nr. 5 World Ranking), Sumitomo (Nr. 14 World Ranking) oder Mizuho (Nr. 17 World Ranking) zeigt seit 2014 deutlich positive Auswirkungen in den Zinssätzen der Ausleihungen. Zur Refinanzierung der Expansion liegen aber die Zinssätze für Einlagen deutlich über jenen des regionalen Wettbewerbs – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Zinsspanne. Das zeigt auch, dass in einem Bankenmarkt mit internationalen Playern die Einlagezinsen flächig nicht negativ werden können.

¹⁾ Interest on loans and discounts in % Loans and bills discounted
²⁾ Interest on Deposits in % Deposits
³⁾ Interest Income minus Interest Expenses in % Total Assets
Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Regionalbanken können den Zinsrückgang der Aktivseite nicht kompensieren

Entwicklung der Zinsmargen japanischer Regional-Banken in % (1999 – 2018)

Regional-Banken

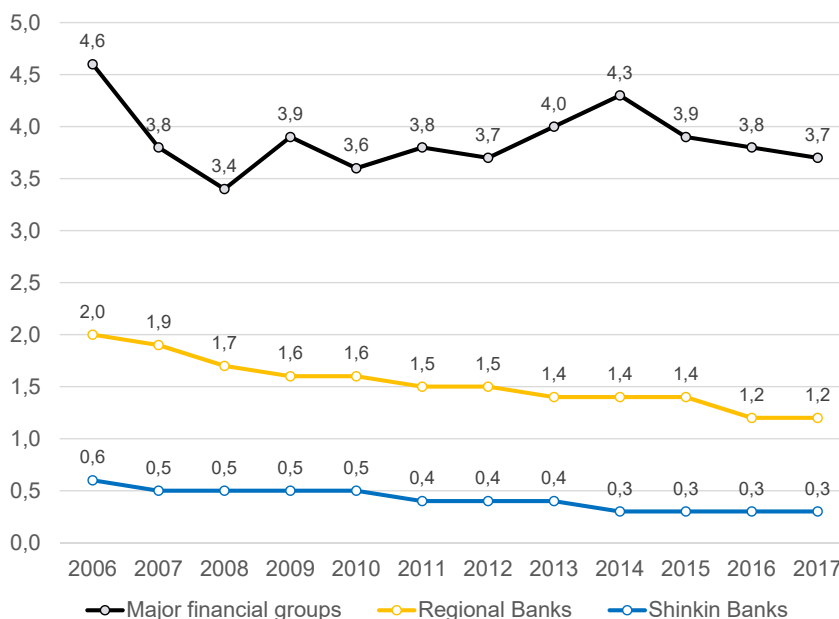


Die japanischen Regionalbanken sind mangels internationaler Expansionsmöglichkeiten dem Verdrängungswettbewerb ausgeliefert. Die Folge sind stark erodierende Ausleihungszinsen und Einlagenzinsen an der 0-Linie. Die Zinsspanne liegt damit nun auf einem historischen Tiefpunkt und hat die operative Profitabilität dieser Banken hinweggefegt. Ohne massive Restrukturierungen ist eine Rückkehr in die Gewinnzone nicht möglich. In der Zwischenzeit steigt der Druck der Aufsicht stark an, diese Restrukturierung einzuleiten.

¹⁾ Interest on loans and discounts in % Loans and bills discounted
²⁾ Interest on Deposits in % Deposits
³⁾ Interest Income minus Interest Expenses in % Total Assets
 Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Niedrigzinsphase halbiert operatives Ergebnis der Regional- und Genossenschaftsbanken

Entwicklung des operativen Ergebnisses¹⁾ japanischer Bankengruppen in Bio. Yen (2006 – 2017)

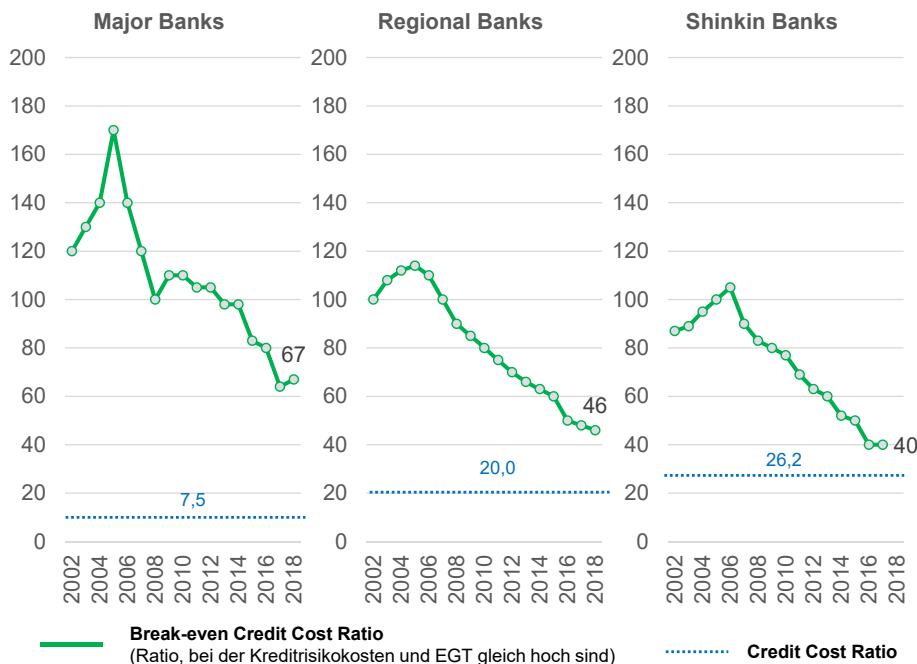


Die Niedrigzinsphase hat sich auch in das operative Ergebnis vor Risiko niedergeschlagen. Den Großbanken ist es gelungen durch ihre enorme Expansion das Ergebnisniveau auf dem Stand von 2007 zu halten. Derzeit laufen umfassende Kostenrestrukturierungen die in den nächsten Jahren wieder ein Ansteigen des Ergebnisses erwarten lassen. Die Regionalbanken und die Genossenschaftsbanken (Shinkin) haben ihr Ergebnis bis 2017 in etwa halbiert – 2019 vermeldete die Japanische Bankenaufsicht FSA dass mehr als die Hälfte der Regional- und Genossenschaftsbanken operativ in der Verlustzone liegen

¹⁾ Pre-provision net revenue excluding trading income
 Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Puffer für Risikoabdeckung bei Regionalbanken und Genossenschaftsbanken (Shinkin) schwindet

Risikopuffer aus dem EGT japanischer Bankengruppen in BP (2002 – 2018)

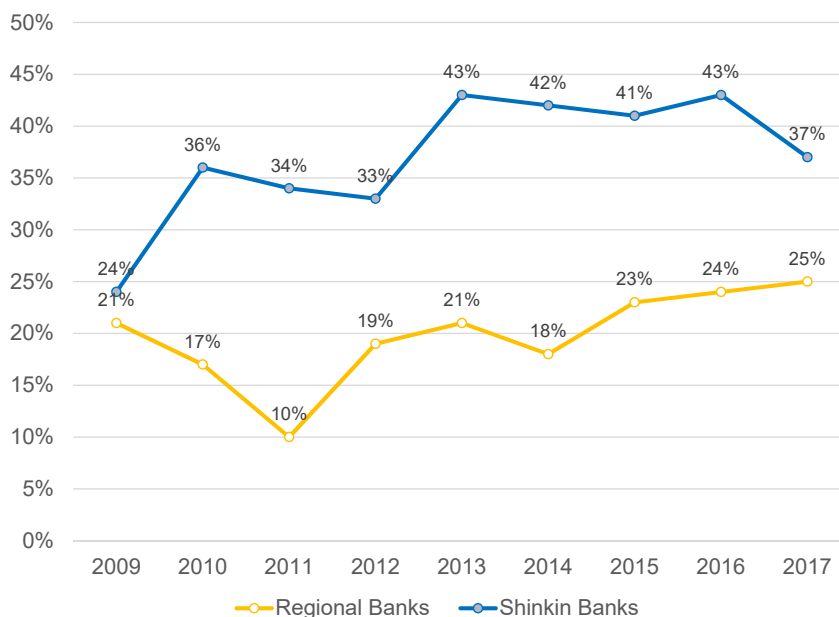


Das Betriebsergebnis vor Risiko gemessen an der Bilanzsumme hat ein Niveau erreicht, das bei den Regionalbanken und Shinkin Banken auf ein existenzbedrohendes Niveau zu steuert. Zur Bildung von neuem Kapital bleiben aus dem operativen Geschäft immer weniger Spielräume. Bei den Großbanken scheint der Trend durch die eingeleiteten Restrukturierungen nun gebrochen.

Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Auflösung von stillen Reserven bilden wesentliche Ergebniskomponente

Entwicklung der Ergebnisbeiträge aus dem Depot A am Ergebnis vor Steuern¹⁾ japanischer Bankengruppen in % (2009 – 2017)

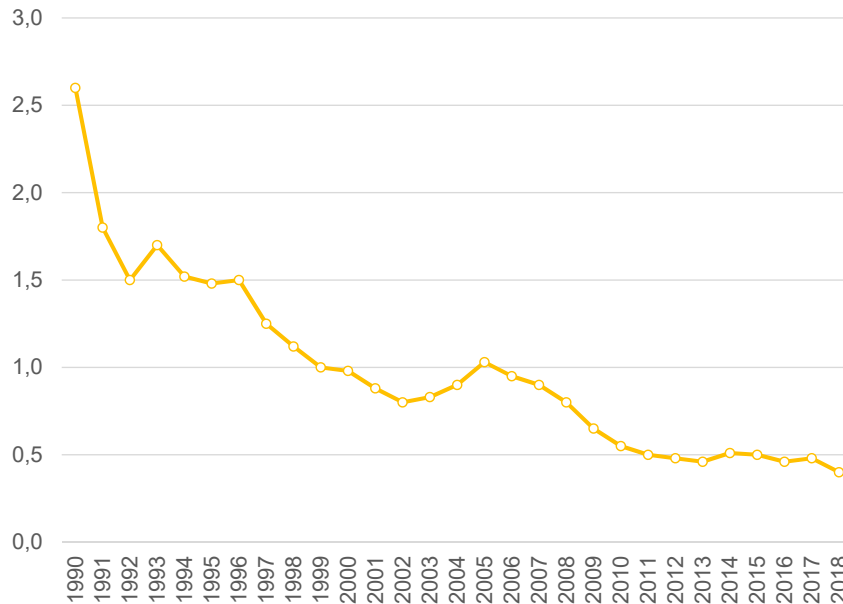


Das Ergebnis vor Steuern wird bei den Regionalbanken und Genossenschaftsbanken seit Jahren stark durch die Auflösung stiller Reserven in den Wertpapierbeständen des Depot A „subventioniert“. Ohne diese Auflösungen wären Short-Falls in den Kapitalausstattungen die Folge gewesen. Allerdings sind die Reserven laut Angaben der Bank of Japan weitgehend aufgebraucht. Nachdem eine Zinswende auch in Japan nicht in Sicht ist, wird ein Strategiewechsel überlebensnotwendig.

¹⁾ Net income before taxes
Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

Unternehmenswert der Regionalbanken sinkt dramatisch ab – aber kein Grund zum Gegensteuern

Entwicklung der Price/Book-Ratio japanischer Regionalbanken Median der Bewertungen (1990 – 2018)



Teile der japanischen Regionalbanken haben auch an der Börse Kapital aufgenommen und verfügen damit über Bewertungen, die die Geschäftsaussichten zumindest im Trend repräsentieren. Während die Price/Book Ratio bei den europäischen Regionalbanken sich bei 0,8 bis 1,0 bewegt, liegen die japanischen Regionalbanken unter 0,5 – Tendenz sinkend. Damit sind die Vermögenswerte der Eigentümer dramatisch gesunken – allerdings hat das bisher aufgrund des Corporate Governance Modells keine Auswirkungen auf das Management der Banken. Es zeigt sich, dass ähnlich wie in Deutschland der Impuls zur Restrukturierung mehr von der Aufsicht und weniger von den Eigentümern kommt.

Quelle: Bank of Japan; CONFIDUM-Berechnungen

9

Inhalt

Teil 1: Auswertungen zum japanischen Bankenmarkt

Teil 2: Szenarien für deutsche Regionalbanken

- Die Planungen der meisten Regionalbanken sind davon ausgegangen, dass ab 2018 die Zinsen wieder signifikant steigen werden; das Resultat waren steigende Ergebniszahlen und eine „Erholung“ von der Niedrigzinsphase
- Diese konnte bisher durch einen starken Ausbau des Kreditgeschäftes, ein Absenken der Einlagenverzinsung und gesteigerten Provisionserträgen gut gemeistert werden
- Die jüngsten Zinsentscheidungen der EZB bestärken nun aber ein noch längeres Anhalten der Niedrigzinsphase; aktuell gibt es keine Indizien einer Trendwende
- Damit wird sich vor allem bei den deutschen Sparkassen und VR-Banken ein zunehmender Druck auf die Zinsspanne ergeben; in Österreich trifft das vor allem Regionalbanken, die über ein größeres Depot A verfügen
- Die Hebel der Zinsabsenkung auf der Passivseite und auch die Erhöhung der Provisionen sind schon stark ausgereizt; neben weiter dynamischem Kreditwachstum – soweit dies möglich und vertretbar ist – bleibt vor allem eine Steigerung der Produktivität / Erhöhung der Kosteneffizienz
- Das wird in den nächsten drei Jahren der entscheidende Erfolgsfaktor für Regionalbanken; im Folgenden ist die unterschiedliche Ausgangslage der deutschen und österreichischen Regionalbanken dargestellt

Quelle: CONFIDUM

11

Fünf wesentliche ergebnisrelevante Stoßrichtungen – Regionalbanken können nur die Kosten aktiv beeinflussen

| Stoßrichtungen | Entwicklung letzte Jahre | Entwicklung perspektivisch | Erläuterungen |
|--------------------|--------------------------|----------------------------|---|
| Geschäftsvolumen | | | • Regionalbanken konnten in den letzten Jahren ihr Geschäftsvolumen getrieben durch Kundenkredite überdurchschnittlich ausbauen – begünstigt durch das Wirtschaftswachstum und den RWA-Reduktionsprogrammen der Großbanken. Auf Basis der Konjunkturaussichten und des Wettbewerbs wird sich dieser Trend in den kommenden Jahren voraussichtlich deutlich abschwächen |
| Zinsspanne | | | • Die Zinsspanne ist bereits seit einigen Jahren rückläufig. Während die Erosion der Aktivspanne durch Absinken des Zinsaufwandes zuletzt entschärft werden konnte, lässt das Niveau nahe der 0-Linie nun kaum mehr Spielraum nach unten. Die weiterhin anhaltende Substitution von hochverzinsten Krediten durch deutlich tiefer verzinstes Neugeschäft beschleunigt die Zinsspannerosion nun dramatisch |
| Provisionsergebnis | | | • Regionalbanken haben in den vergangenen Jahren flächendeckend an der Provisions-schraube gedreht und vor allem im Zahlungsverkehr spürbare Preiserhöhungen durchsetzen können. Vor dem Hintergrund zunehmender Preistransparenz und disruptiver neuer Wettbewerber ist dieses Potenzial nach vorne hin limitiert. Gleiches gilt auch für die meisten weiteren Provisionen aus Produktvermittlungen. |
| Kosten | | | • Die Kostenseite ist bei Regionalbanken in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus gerückt – zumeist überstieg die Produktivitätssteigerung aber kaum die allgemeine Teuerung. Durch die stagnierenden Erträge, ist den Kosten höchste Aufmerksamkeit zu widmen – zumal das der einzige Hebel ist, denn das Bank Management eigenständig gestalten kann. |
| Risiko | | | • Durch das niedrige Zinsumfeld und die positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung sind die Risikokosten in den vergangenen Jahren deutlich gesunken. Diese Entwicklung kann sich bei verschlechtertem Umfeld jedoch sehr rasch umkehren und das Ergebnis belasten |

Quelle: CONFIDUM

12

CONFIDUM-Modell zur Volumen- und Ertragsentwicklung

| GR-Deckungs (in % des N.V. GW) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |

| CONFIDUM | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |
| Ergebnisse | | | | | | | | | |
| Ergebnisse | Mio. EUR | 250 | 265 | 280 | 295 | 310 | 325 | 340 | 355 |
| Ergebnisse | % | 100 | 106 | 112 | 118 | 124 | 130 | 136 | 142 |

- Auf Grundlage der Bilanz- und G&V-Daten der VR-Banken und Sparkassen mit bilanziellem Kundenvolumen über 300 Mio. EUR aus den Einzelabschlüssen 2017 hat CONFIDUM ein Simulationsmodell entwickelt, mit dem das Ergebnis der Banken in den kommenden Jahren simuliert wird
- Wesentliche Parameter sind ein weiterhin ambitionierter Anstieg des Kundenvolumens, ein Verharren des Zinsniveaus auf aktuellen Werten sowie ein moderater Anstieg der Kosten

Quelle: CONFIDUM

Eckpunkte des CONFIDUM-Szenarios

Eckpunkte CONFIDUM-Szenario für das Betriebsergebnis vor Bewertung

| | | |
|---|--|---|
| Wachstum (Kundenforderungen / Depot A / Kundeneinlagen / Bilanzsumme) | | 5% p.a. |
| Zinsentwicklung (EURIBOR- / SWAP-Sätze) | | 7 Jahre Ø-Laufzeit, nach vorne Fortschreibung Ø 2019 konstant |
| Kundenmargen aktiv | | geringe Abschmelzung, dann konstant 140 BP |
| Credit Spread Depot A | | konstant |
| Kundenmarge passiv | | geringe Abschmelzung, dann konstant -55 BP |
| Sonstiges betriebliches Ergebnis und Ergebnis aus dem Warengeschäft | | konstant |
| Personalkosten | | Indexierung 2% p.a. |
| Sachkosten (inkl. AfA) | | Indexierung 1% p.a. |
| Kalkulatorische Risikokosten | | 15 BP |

Quelle: CONFIDUM

Trotz signifikantem Ausbau des Geschäftsvolumens erodiert die Ertragslage der Sparkassen und VR-Banken



| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Zinsspanne | 1,94% | 1,79% | 1,61% | 1,39% | 1,24% | 1,13% | 1,04% | 1,00% | 0,98% |
| CIR | 66% | 67% | 71% | 76% | 80% | 84% | 86% | 86% | 86% |
| bKER ²⁾ | 117 | 112 | 109 | 105 | 102 | 99 | 95 | 92 | 89 |
| bKV ³⁾ (Mrd. EUR) | 881 | 933 | 980 | 1.029 | 1.080 | 1.134 | 1.191 | 1.250 | 1.313 |
| Erträge (Mrd. EUR) | 17,1 | 17,0 | 16,4 | 15,5 | 14,9 | 14,6 | 14,4 | 14,6 | 14,9 |
| Kosten ⁴⁾ (Mrd. EUR) | 11,3 | 11,4 | 11,6 | 11,8 | 12 | 12,2 | 12,4 | 12,6 | 12,8 |



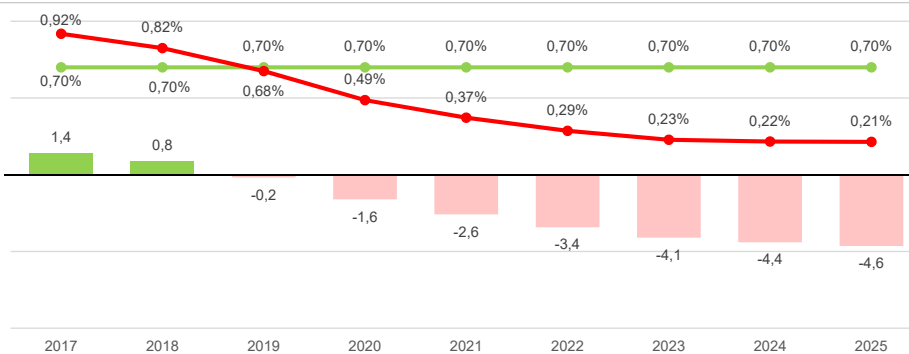
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Zinsspanne | 1,87% | 1,74% | 1,50% | 1,28% | 1,17% | 1,10% | 1,06% | 1,02% | 0,99% |
| CIR | 67% | 66% | 71% | 78% | 81% | 83% | 85% | 87% | 89% |
| bKER ²⁾ | 109 | 102 | 98 | 95 | 92 | 91 | 91 | 90 | 90 |
| bKV ³⁾ (Mrd. EUR) | 1.696 | 1.780 | 1.870 | 1.963 | 2.061 | 2.123 | 2.165 | 2.209 | 2.253 |
| Erträge (Mrd. EUR) | 29,9 | 29,5 | 27,7 | 25,8 | 25,3 | 24,9 | 24,7 | 24,6 | 24,6 |
| Kosten ⁴⁾ (Mrd. EUR) | 19,9 | 19,5 | 19,8 | 20,1 | 20,4 | 20,8 | 21,1 | 21,5 | 21,8 |

¹⁾ Volks- und Raiffeisenbanken mit bilanziellem Kundenvolumen über 300 Mio. EUR, ohne Sonderbanken (Sozial- und Kirchenbanken, Sparda, PSD, APO etc.)

²⁾ Bilanzielle Kosteneffizienz-Ratio: Betriebsaufwendungen (⁴⁾ (Personalaufwand, andere Verwaltungsaufwendungen, Abschreibungen Immaterielle- und Sachanlagen) zu bilanziellem Kundenvolumen (³⁾ (Forderungen an Kunden, Verbindlichkeiten ggü. Kunden und verbrieft Verbindlichkeiten)

Quelle: CONFIDUM-Research

Eine unveränderte Zinskonstellation bewirkt ohne Gegensteuerung eine dramatische Ergebnisentwicklung

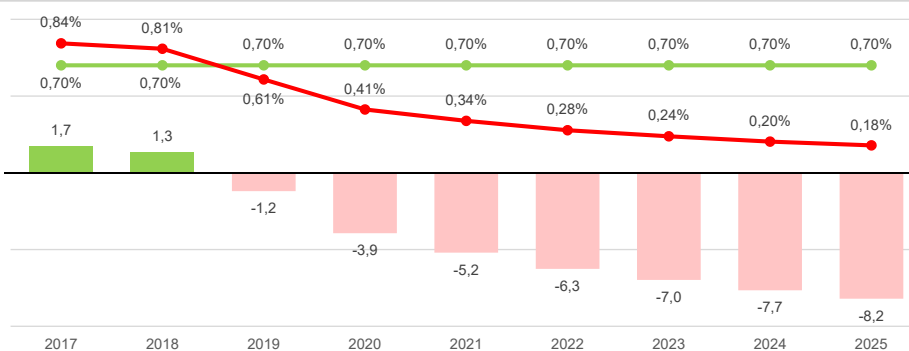


CONFIDUM-Szenario für das Betriebsergebnis vor Bewertung

Delta zu Ziel BE vor Bewertung (Mrd. EUR)

Ziel BE vor Bewertung

BE vor Bewertung in % BS



CONFIDUM-Szenario für das Betriebsergebnis vor Bewertung

Delta zu Ziel BE vor Bewertung (Mrd. EUR)

Ziel BE vor Bewertung

BE vor Bewertung in % BS

¹⁾ Volks- und Raiffeisenbanken mit bilanziellem Kundenvolumen über 300 Mio. EUR, ohne Sonderbanken (Sozial- und Kirchenbanken, Sparda, PSD, APO etc.)
Quelle: CONFIDUM-Research

Optimierungs-Erfordernisse können primär im Personalaufwand gehoben werden, Optimierung des Sachaufwands erfolgt deutlich träger

| Kostenoptimierung in % | Indikative Optimierung Personalkosten ¹⁾ | Indikative Optimierung Sachkosten ¹⁾ |
|------------------------|---|---|
| -30% | -43,5% | -4,0% |
| -25% | -35,9% | -3,3% |
| -20% | -28,9% | -2,6% |
| -15% | -22,1% | -2,0% |
| -10% | -14,3% | -1,3% |
| -5% | -6,9% | -0,6% |
| 0,0% | 0,0% | 0,0% |

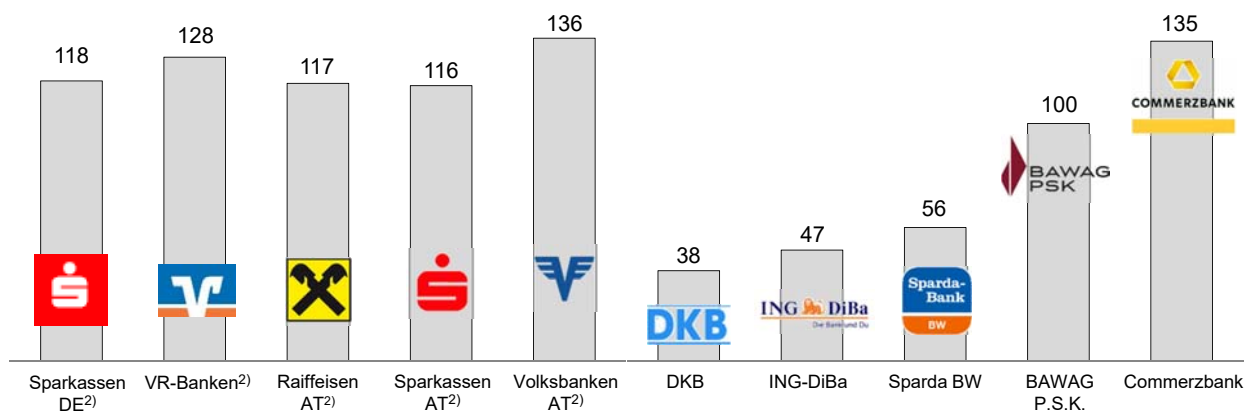
- Das Verhältnis der Personalkosten zu den Sachkosten (ohne Abschreibungen) beträgt bei den deutschen Regionalbanken durchschnittlich 67 % zu 33 %. Der größte Teil der Sachkosten sind IT-Kosten, die durch die Digitalisierungsoffensiven in den nächsten Jahren weiter ansteigen werden
- Damit sind nur geringe Teile der Sachkosten einer Senkung zugänglich und der entscheidende Hebel sind die Personalkosten; in vergangenen Zeiten konnten die hohen Zinsmargen die ungenügende Produktivität der Regionalbanken noch überdecken – in der anhaltenden Niedrigzinsphase wird das mehr und mehr unmöglich
- Eine aufgezeigte Optimierung der Kostenbasis um ca. 30 % bedeutet daher eine Personalkostenoptimierung im Ausmaß von über 40 %; das ist die größte Managementaufgabe, der sich die Regionalbanken jemals zu stellen hatten

Lesebeispiel Effizienzsteigerung von 15% der Betriebsaufwendungen: Diese Effekte werden realistischerweise im Wesentlichen aus Optimierungen der Personalaufwendungen zu lukrieren sein – CONFIDUM unterstellt hier ein Verhältnis von 67% Personal- zu 33% Sachkosten-Effekt → um den nötigen Kostensenkungs-Zielwert zu erreichen, sind daher die Personalkosten im Ausmass von rd: 22% zu optimieren

¹⁾ Annahme: Verhältnis Personalkosten zu Sachkosten 60:40; Realisierungspotenzial 33% in den Sachkosten und 67% in den Personalkosten
Quelle: CONFIDUM

Kosteneffizienzratio als Messgröße der unterschiedlichen Produktivitätslevel deutscher Banken

Bilanzielle Kosteneffizienz-Ratio¹⁾ ausgewählter Banken und Bankengruppen in BP (2017 bzw. 2018)



¹⁾ Bilanzielle Kosteneffizienz-Ratio: Betriebsaufwendungen (Personalaufwand, andere Verwaltungsaufwendungen, Abschreibungen Immaterielle- und Sachanlagen) zu bilanziellem Kundenvolumen (Forderungen an Kunden, Verbindlichkeiten ggü. Kunden und verbrieftete Verbindlichkeiten). Einzelabschluss (ausg. ING-DiBa: Konzern)

²⁾ 2017, nur Banken mit mehr als 300 Mio. EUR bilanziellem Kundenvolumen
Quelle: Bundesanzeiger, BVR, DSGV; CONFIDUM-KER-Studie



- Der künftige Erfolg einer Regionalbank wird wesentlich durch eine Anpassung des Geschäftsmodells im Retailgeschäft (Restrukturierung), durch economies of scale in den Overheads (Fusionen) und durch eine Steigerung der Produktionseffizienz (Standardisierung und Digitalisierung) determiniert
- Im Retailgeschäft zeigt ein Vergleich mit Direktbanken – ein altmodisches Geschäftsmodell – die Kostenprobleme der traditionellen Geschäftsmodelle schonungslos auf; während die Kunden zu einem hohen und stark steigenden Anteil die Convenience Vorteile der Digitalisierung (App-Banking, Internet-Banking) in Anspruch nehmen, stellen die traditionellen Regionalbanken immer noch überbordende Infrastrukturen für personalisierte Kundenbetreuung zur Verfügung, die immer weniger genutzt wird und deren Produktivität sich immer weiter verschlechtert
- Die Anzahl der Fusionen hat zwar zugenommen, aber nur wenige Banken schaffen es, die dadurch entstehenden Kostenpotenziale entschieden und rasch auszunützen; die sonst eher nützliche „Stakeholder“ Corporate Governance wirkt sich an dieser Stelle als Hemmschuh aus
- Die Produktionseffizienz ist als wichtiger Hebel erkannt und die Themen Standardisierung und Digitalisierung werden durch die Verbände und Zentralbanken adressiert. Eine effiziente Umsetzung dieser Ziele scheitert aber derzeit an der Autonomie der dezentralen Bankensektoren, die diesen Bemühungen den „AGABU“-Effekt („Alles Ganz Anders Bei Uns“) entgegenstellen
- So liegt die Hoffnung dahingehend, dass eine neue Generation von Bankvorständen diese Herausforderungen auch als Chancen begreifen und ihre Häuser zukunftssicher restrukturieren – ein Jammern über die Gegebenheiten und eine nostalgische Sehnsucht an vergangene Zeiten führt jedenfalls nicht in eine erfolgreiche Richtung. Immer mehr Regionalbanken zeigen es auf, dass dieser Weg möglich ist und verfolgen gleichzeitig eine Wachstums- und Produktivitätsstrategie

Quelle: CONFIDUM

19

Ihr Kontakt:

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Dr. Christof Grabher, Managing Director
Hans-Joachim Schettler, Managing Director
Stefan Obermayr, Manager

Bahnhofplatz 4
CH-9430 St. Margrethen (SG)
Tel.: +41 (0) 71 858 28 90

christof.grabher@confidum.com
hans-joachim.schettler@confidum.com
stefan.obermayr@confidum.com

www.confidum.com