

Von der Liquiditätskrise zur Rentabilitätskrise Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf Finanzdienstleister

Ein kritischer Blick auf Ursachen und Symptome

Leider ist es doch schlimmer gekommen, als man es erwarten konnte. Nur mit großzügigen Staatsgarantien und Zuschüssen sowie ständigen Milliardeninfusionen der Nationalbanken ist ein Zusammenbruch des globalen Finanzsystems verhindert worden. Das Fatale dabei ist, dass niemand weiß, wo die nächste Bombe tickt und ob der Entschärfungsdienst rasch genug zur Stelle ist. Trotzdem ist davon auszugehen, dass der Super-Gau noch einmal verhindert wird. Aber klar ist, dass die Welt nach der Finanzkrise nicht mehr die gleiche sein wird wie vorher.

Zunächst ein Blick auf das unmittelbare Geschehen. Das Grundübel ist, dass das Management zu vieler Banken es im Herbst 2007 versäumt hat, die Risiken in den Bilanzen glasklar und transparent aufzuarbeiten und dann gemeinsam mit Eigentümern, Aufsichtsbehörden und Nationalbanken entsprechende Maßnahmen zu besprechen und durchzuführen. So sind die Probleme erst kurz vor der totalen Eskalation zum Tragen gekommen und es blieb keine andere Wahl, als hektische und allzu öffentliche Feuerwehractionen vorzunehmen.

Dadurch ist nun eine breite Verunsicherung unter den Sparern und Anlegern entstanden, die nur durch Garantiezusagen der betroffenen Staaten bisher noch unter Kontrolle zu halten ist. Zu Recht werden den Bankverantwortlichen entsprechende Vorhaltungen gemacht, und es ist auch zu hoffen, dass der Abgang dieser skrupellosen oder verantwortungslosen Manager nicht ohne Folgen für diese bleibt.

Vordergründig ist die Krise durch eine gewaltige Immobilienblase ausgelöst worden, tatsächlich handelt es sich aber um eine Krise der Corporate Governance in der Banken- und Finanzwelt. Mehrere Faktoren sind dafür verantwortlich:

1. **Völlig übertriebene Bonusmodelle**
2. **Fragwürdige Buchhaltungsmethoden und Schönrechnungen**
3. **Unzulängliche Aufsichts- und Kontrollgremien**
4. **Verfehlte Bankenregulierung**

Die Welt nach der Finanzkrise wird anders sein

Fehlende Transparenz bis zuletzt...

Verunsicherung bei den Kunden

Krise der Corporate Governance...

... mit 4 Kernfaktoren

Die Faktoren im Detail – ein Drama in 4 Akten

Völlig übertriebene Bonusmodelle

Die Hüter der Moral werfen den Managern nun vor, dass ihre unersättliche Gier die Krise ausgelöst hat. Das ist sicherlich richtig, löst aber kein praktisches Problem. Mit Gewissens- und Charakterüberprüfungen von Bankmanagern wird man keinen Erfolg haben, vielmehr ist das komplette Vergütungssystem der verantwortlichen Organe auf eine neue Basis zu stellen. Die bisherigen – vor allem im angelsächsischen Raum verbreiteten – Bonusmodelle sind viel zu stark mit dem kurzfristigen Geschäftsgang korreliert. Das führt zu einem unverhältnismäßigen Eingehen von Kapitalmarktrisiken auf Kosten der Eigentümer und zu einer völlig asymmetrischen Risikoverteilung. Gehen die Wetten auf, bekommen die Manager große Teile des Gewinns als Boni, gehen die Wetten verloren, so tragen die Eigentümer den kompletten Verlust. Und sind die Verluste zu groß, muss wie jetzt die Allgemeinheit herhalten. Nur mit wirklich langfristig orientierten Bonusmodellen kann hier ein Gleichgewicht der Interessen erzielt werden.

Bonus für kurzfristigen Erfolg?

Fragwürdige Buchhaltungsmethoden und Schönrechnungen

Eine im Zusammenspiel mit den Bonusmodellen gefährliche Mischung haben auch die von den USA ausgehenden Rechnungslegungsmethoden gebracht. IFRS bietet derart viele Spielräume, dass die Nachhaltigkeit und Wertigkeit von vielen Erträgen nur durch die internen Spezialisten beurteilt werden können – und bei komplexen Konstruktionen auch nur sehr unzureichend. Nun hat sich das Rechenwerk ins Gegenteil gedreht und sehr viel Volatilität ins Wirtschaftsgeschehen gebracht. Eine Korrektur der Rechnungslegungsvorschriften wäre auch hier angebracht.

IFRS: Spielräume führen zu Volatilität im Wirtschaftsgeschehen

Unzulängliche Aufsichts- und Kontrollgremien

Die meisten Aufsichts- und Kontrollgremien in Finanzhäusern sind mit zu wenig Sachverstand ausgerüstet und können so die Gebarung ihrer Manager nicht richtig beurteilen. Hätten die deutschen Landesbanker ihren Aufsichtsräten noch vor einigen Jahren erklärt, sie wetten in höchstem Ausmaß auf den amerikanischen und auch weltweiten Immobilienmarkt, weil sie sonst keine rentablen Kundengeschäftsmöglichkeiten finden, wäre so manche Diskussion ausgelöst worden. So aber wurde sophisticated über die Etablierung neuer Geschäftsmodelle gesprochen und die Spekulationen gingen unbemerkt durch die Gremien weiter. Nur mit Erfahrung und profundem Sachverstand können Bankgewinne und ihre Herkunft und Risikobehaftung beurteilt werden. Dazu gehört auch, dass mit übertriebenen Renditeforderungen aufgeräumt wird. In jeden Aufsichtsrat gehören mindestens zwei unabhängige Experten aus der Branche. Hier macht es durchaus Sinn, auf pensionierte Spitzenmanager zurückzugreifen, allerdings nicht als Aufsichtsorgan beim ehemaligen Arbeitgeber sondern eben bei anderen Banken.

Sachverstand in Aufsichtsgremien

Verfehlte Bankenregulierung

Die derzeitige Systematik der Bankenregulierung geht vom Modell der Universalbank aus. Eine Universalbank ist eine Bank, die sowohl Kundengeschäft als auch Kapitalmarktgeschäft betreibt. Um den Leverage-Effekt des Eigenkapitals zu begrenzen, arbeitet die Wissenschaft, die Praxis und die Aufsicht an immer komplexeren Berechnungsmethoden aller möglichen Risiken. Gleichzeitig zerbrechen sich die Spekulanten unter den Bankern – sie bezeichnen sich selbst als Investmentbanker – die Köpfe, wie man diese Regeln geschickt umgehen kann, um den Hebel im Geschäft möglichst groß zu machen.

***Leverage des
Eigenkapitals als
Ausgangspunkt***

Die Reaktion darauf sind immer neue „Basel-Bestimmungen“, die dann von allen Banken anzuwenden sind. Das führt zu teilweise völlig überzogenen administrativen Prozessen und kann extreme Verwerfungen doch nicht verhindern. Viel einfacher wäre es, die Banken in Kundengeschäftsbanken und Spekulationsbanken zu trennen und den Kundengeschäftsbanken das Eigengeschäft stark zu beschränken. Damit wäre es auch einfach, unterschiedliche Eigenkapitalvorschriften und Regulierungssysteme zu bilden und die Hedgefonds den Spekulationsbanken gleich zu stellen. Mit entsprechend hohen Eigenkapitalvorschriften für Spekulationsbanken können dann auch kreditfinanzierte Blasenbildungen eingedämmt werden. Damit wäre für Anleger und Investoren eine hohe Transparenz verbunden und die Systemrisiken stark beschränkt.

***Übertriebene
Administration***

Wie sind die Auswirkungen für die Marktteilnehmer und wo ist konkret anzusetzen?

Regionalbanken

Für die Zeit nach der Finanzkrise zeigen sich schon deutliche Konturen ab. Ob man nun - wie vorher beschrieben - die Banken typisiert, oder innerhalb von Universalbanken Kundengeschäft und Eigengeschäft stärker trennt, die Folgen ändert das nicht allzu sehr.

Als erstes wird auf die Liquiditätskrise die Rentabilitätskrise folgen. Konnten sich viele Banken bei der Erhaltung Ihrer Liquidität noch auf Hilfen und Garantien von Staat und Nationalbanken stützen, so sind sie im künftigen Rentabilitätsmanagement auf sich allein gestellt. Und im Gegensatz zur Vergangenheit muss die Rentabilität einer Bank aus dem Kundengeschäft dargestellt werden – anders kann man eine unbedingt erforderliche Bonität nicht darstellen. Damit kommt auf viele Regionalbanken eine Restrukturierungsaufgabe zu, die rasch und entschieden angepackt werden muss. Wachstum, Kosten und Erträge müssen in Gleichklang gebracht werden. Nachdem die Krise auch Konsumenten und Realwirtschaft trifft, ist zunächst eine Restrukturierung der Kostenbasis notwendig.

***Rentabilitätskrise nach
der Liquiditätskrise***

Ertragsmäßig ist durch einen stark zunehmenden Konservatismus ein Rückgang bei margenstarken Produkten wie Fonds, Zertifikate, endfällige Wohnbaukredite mit Tilgungsträgern mit gleichzeitig anziehenden Risikokosten zu erwarten.

Hier zeigt es sich zusätzlich, dass neben der Produktivität auch eine Mindestgröße des Kundengeschäfts erforderlich ist. Eine weitere Konsolidierungswelle ist zu erwarten, die vor allem die Genossenschaftsbanken und in Österreich auch die Hypo-Banken treffen wird.

Allerdings bietet die Krise auch Chancen. Es gibt kaum Kunden, die durch die Finanzkrise nicht betroffen sind. Vermögensverwaltung, Tilgungsträger, Wertpapierdepots, Zukunftsvorsorge, Fondsgebundene Lebensversicherungen, Zertifikate, Immobilienpapiere und auch weitere in den vergangenen Jahren beliebte Produkte haben durch ihre Wertentwicklung die Kunden schockiert. Auch wenn diese formal mit viel Bürokratie über die Risiken aufgeklärt worden sind, ist es klar, dass diese die Bankberater, Finanzberater oder andere Verkäufer als Verantwortliche sehen. Die Unzufriedenheit ist so groß wie wohl noch nie seit der Mitte des letzten Jahrhunderts.

Private Banking und Asset Management

Noch größer ist die Unzufriedenheit bei den vermögenden Kunden, und so ist es nicht verwunderlich, dass die größten Umwälzungen im Private Banking und im Asset Management zu erwarten sind. Wir sind der Ansicht, dass mit dieser Krise das traditionelle Geschäftsmodell im Private Banking und auch im Asset Management zu Grabe getragen wird. Zunächst ist davon auszugehen, dass die traditionelle Vermögensverwaltung und auch das traditionelle Fondsmanagement kaum mehr gefragt sein wird – zumindest nicht zu den bisher üblichen Preisen.

Klar ist, dass Private Banking Kunden hohe Ansprüche an ihre Bank haben und dafür auch sehr hohe Gebühren zahlen. Nun realisieren sie, dass sie nach Jahren mit weniger Vermögen dastehen als Retailkunden mit ihren Spareinlagen oder Direktbank-Kunden.

All diese Kunden werden in den nächsten Monaten nach ernsthaften Alternativen suchen. Und diese wird es auch geben. Nachweislich haben eine Reihe kleinerer und unabhängiger Vermögensverwalter, aber auch große Family Offices schon im Herbst scharf auf die sich abzeichnenden Herausforderungen reagiert, und alle Positionen in Liquidität umgeschichtet.

Das Beharren auf einer starren Asset Allocation und das zu lange Festhalten an margenintensivem Geschäft hat das Vertrauen der Anleger in die Kompetenz und Ehrlichkeit der Private Banker schwer erschüttert. Nur eine konsequente und innovative Neupositionierung der Geschäftsmodelle wird in der Zukunft Wachstum und Ertrag bringen. Zu meinen, man kann in einigen Monaten wieder zur bekannten Tagesordnung übergehen, wird sich als großer strategischer Irrtum herausstellen.

Dramatische Auswirkungen auf Absatz, Margen und Risiko

Produktivität und Mindestgröße erforderlich

Chancen durch hohe Unzufriedenheit der Kunden

Traditionelle VV zu bisherigen Preisen ein „Auslaufmodell“

Es gibt Alternativen für verärgerte Kunden!

Wachstum möglich...

... aber nur durch Neupositionierung

Finanzvertriebe

Nahezu alle Finanzvertriebe haben in der Vergangenheit durch den Verkauf von margenintensiven Produkten wie Immobilienfonds, Zertifikate, Garantiestrukturen sowie von tilgungsträgergebundenen Fremdwährungsfinanzierungen erfolgreich expandiert.

Der Einbruch der Märkte und die Verschiebung der Wechselkursrelationen durch das Auflösen von Carry Trades haben dieses Geschäftsmodell jäh beendet. Damit gehören die Finanzvertriebe und die damit verbundenen Pools zu den großen Verlierern der Finanzmarktkrise.

Die aktuellen Entwicklungen werden die Konsolidierung in der Branche stark beschleunigen. Gewinner werden die Unternehmen sein, die am schnellsten und am innovativsten ihre Geschäftsmodelle ändern werden. Beratungsqualität, Kundenbindung, neue Preismodelle und ein innovatives Produktangebot wird dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Versicherungen

Die skizzierten Trends bei den Finanzvertrieben (Konsolidierung der Branche – auch bei den Kleinmaklern) und im Asset Management stellen letztendlich gravierende Einflussfaktoren für die Versicherungswirtschaft dar – wobei sich die Effekte im Vertrieb bereits kurzfristig, die Veränderungen in Richtung neuer und innovativer Anlagemanagementkonzepte tendenziell mittelfristig auswirken werden.

In den nächsten Jahren ist bei den kapitalbildenden Versicherungen mit einem stark rückläufigen Geschäft bei den fondsgebundenen Varianten und einem gewissen, aber nicht nachhaltigen Schwenk der Vertriebsaktivitäten in die „klassischen“ Modelle zu erwarten. Neuere Produktansätze wie Variable Annuities erhöhen die Komplexität und die abzubildenden Risiken im Finanzmanagement, weisen jedoch letztendlich in der Kundenwahrnehmung nicht den erforderlichen strategischen Innovationsgrad für nachhaltig positive Effekte auf das Geschäftsmodell auf.

Grundsätzlich wird der unter anderem aus der Finanzmarktkrise resultierende Druck auf die versicherungstechnischen Ergebnisse zu einer „härteren“ preispolitischen Marktphase im Sach- und Industrieversicherungsgeschäft führen.

Letztendlich geht es für die Versicherungswirtschaft darum, mittelfristige Trends frühzeitig strategisch zu antizipieren, bei der operativen Exzellenz und Effizienz ein wettbewerbsfähiges Niveau zu erzielen und sowohl bei der Konsolidierung der Versicherungslandschaft wie auch der unabhängigen Finanzvertriebe eine aktive Rolle zu spielen und die Chancen aus der Krise zu nutzen.

***Historie: Expansion im
margenstarken Geschäft***

***Aber: Finanzvertriebe als
große Verlierer der Krise***

***Gewinnen durch schnelle
Anpassung des
Geschäftsmodells!***

***Trends im Asset
Management und bei
Finanzvertrieben mit
Auswirkungen***

***Fondsgebundene rück-
läufig***

***Druck auf versicherungs-
technische Ergebnisse***

***Operative Exzellenz und
aktive Rolle im
Konsolidierungsprozess***

CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG vertritt schon seit Jahren den klaren Standpunkt, dass das Kundengeschäft in den Mittelpunkt der Finanzdienstleistungsindustrie zu stellen ist. Daraus ergeben sich auch die Stärken unseres Hauses:

- ➔ **Innovative strategische Neupositionierungen im Kundengeschäft**
- ➔ **Langjährige Erfahrung in operativen Restrukturierungen**
- ➔ **Umfangreichste Benchmarkingdatenbank**

Aktuell: Workshop „Chancen aus der Finanzmarktkrise“

Gerne möchten wir auch auf unser aktuelles Angebot „**Workshop Chancen aus der Finanzmarktkrise**“ hinweisen, das es Ihnen ermöglicht, in kurzer Zeit mit vertretbarem Aufwand alle relevanten strategischen und operativen Auswirkungen zu erkennen und entsprechende Weichen zu stellen.

Für welche Unternehmen ist der Workshop interessant?

Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche (Banken, Versicherungen, Finanzvertriebe, Asset Manager)

Welche Führungskräfte des Unternehmens sollten an dem Workshop teilnehmen?

Vorstände, 1. Führungsebene (insbesondere mit Verantwortung für Vertrieb, Organisation, Gesamtbanksteuerung)

Was sind die inhaltlichen Schwerpunkte?

- ➔ Die Auswirkungen der internationalen Finanzkrise auf den relevanten Markt und das eigene Unternehmen
- ➔ Interne Potenziale (z.B. Ausschöpfung Vertriebskraft, Touch-Time)
- ➔ Status Geschäftsstruktur
- ➔ Wachsen in gesättigten Märkten – Innovation auf Basis der praxiserprobten CONFIDUM-3I-Matrix
- ➔ Effizienz-Status
- ➔ Stärken-/Schwächen-Profil
- ➔ Chancen-/Risiko-Profil
- ➔ Weichenstellungen, Initiativen und Umsetzungsfahrplan

Workshopdauer und CONFIDUM-Leistungen:

1 Workshop – Tag mit 2 Geschäftsleitungsmitgliedern der CONFIDUM AG
strukturierte, professionelle Vorbereitung des Workshops inkl. Benchmarking; aussagekräftiger Ergebnisbericht und Workshopdokumentation

Preis: 9.500,-- EUR (exkl. USt)