

“Folgen der Finanz- und Schuldenkrise für den Bankensektor: ein Bericht aus London”

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Corpsbrüder,

Als mich die Bitte erreichte, die Rede zum Festakt zu halten, habe ich mich sehr gefreut und gerne zugesagt. Ich möchte heute über die Folgen der Finanz- und Schuldenkrise für den Bankensektor sprechen. Ich werde mich dabei auf die Trends beschränken, die mir als besonders relevant erscheinen und die ich in meiner Arbeit auch miterlebt habe.

Zu meinem Hintergrund: Ich habe die letzten 15 Jahre für Investment Banken hauptsächlich in London gearbeitet. Von Haus aus bin ich Experte für Eigenkapitalfinanzierung, das heisst, ich begleite Unternehmen bei Aktienemissionen wie z.B. bei Börsengängen.

Ich habe erst lange bei der amerikanischen Bank Goldman Sachs gearbeitet. Goldman Sachs ist einer der Platzhirsche im weltweiten Investment Banking und rangiert in den meisten Produkten global unter den Top 3. Ende 2008 habe ich zu einem japanischen Haus namens Nomura gewechselt. Nomura hat 2008 mit der Übernahme des Europa- und Asiangeschäfts von Lehman Brothers aus der Insolvenz den globalen Schritt gewagt und ist mit großen Ambitionen gestartet, musste diese aber ab Sommer 2011 radikal stutzen.

Nachdem ich Nomura Ende 2011 verlassen habe, kann ich Ihnen versprechen, dass ich eine nicht unkritische Einstellung zu Banken und der Frage habe, wie sich eigentlich ein Sektor entwickelt, der sich seit fast vier Jahren ununterbrochen im Ausnahmezustand befindet und einer Reihe von beispiellosen Schocks ausgesetzt war.

1. Regulierung und Besteuerung

Die erste Baustelle ist sicher das Thema Regulierung und Besteuerung. Banken halten in einer Volkswirtschaft eine Sonderstellung inne: ohne sie kann eine Marktwirtschaft nicht funktionieren. Tatsache ist aber auch, dass der Sektor immer wieder zu einem kollektiven Fehlverhalten geneigt hat, das enorme Konsequenzen für die Realwirtschaft hatte. Mehr noch: eine Marktwirtschaft kann sich nur dann nachhaltig von einer Finanzkrise erholen, wenn die Banken gesund und Anleger Vertrauen in den Sektor haben. Es steht also nach den Erfahrungen der letzten Jahre außer Frage, dass der Regulierer in Zukunft stärker eingreifen wird.

Das zu erweiternde Regelwerk hat im Kern zwei Bausteine: einmal müssen Banken einen ausreichenden Kapitalpuffer und ein ausgefeiltes Risikomanagement besitzen, um unerwartete Schocks abfedern zu können. Wenn ein Institut dennoch in eine Schieflage gerät, müssen ausreichende Mittel und ein Verfahren existieren, um eine geordnete Abwicklung sicherzustellen und zwar ohne eine zusätzliche Belastung für den Steuerzahler.

In der ein oder anderen Form geht es darum bei allen derzeit diskutierten Initiativen. Das Ziel ist somit klar: es müsste eigentlich einfach sein, sich auf einen gemeinsamen Nenner zu einigen. Das ist es aber offensichtlich nicht, und ich möchte die Problematik an zwei Beispielen verdeutlichen: die Finanzmarkttransaktionssteuer und Basel III.

Finanzmarkttransaktionssteuer

Zur Finanzmarkttransaktionssteuer, die teilweise auch völlig falsch als Spekulationssteuer oder sogar als Robin Hood Steuer bezeichnet wird, liegt ein Vorschlag der Europäischen Kommission vom September 2011 auf dem Tisch.

Innerhalb der EU gibt es lautes Säbelrasseln aus zehn Ländern, darunter Deutschland, Frankreich und Italien, man werde notfalls eine solche Steuer alleine durchsetzen. Es sollen alle Umsätze auf Finanzgeschäfte belastet werden, darunter Aktien- und Anleiheverkäufe, Währungsgeschäfte sowie sämtliche Derivate darauf. Eine solche Steuer macht Sinn, sagen die Befürworter, weil die zusätzlichen Steuereinnahmen bei der Haushaltssanierung helfen, und Banken für die bereits erhaltene staatliche Unterstützung und die zukünftige implizite Staatsgarantie bezahlen müssen. Hier hat, sagen die Unterstützer, Europa die Chance, moralisch und fiskalisch eine Führungsrolle zu übernehmen. Und wäre die Steuer nicht ein erster Schritt in Richtung einer gemeinsamen Fiskalpolitik, also genau das, was Europa jetzt braucht.

Einverstanden, sagt Großbritannien, das hierbei unter anderem von Schweden unterstützt wird, die eine solche Steuer in den 80er Jahren zeitweilig eingeführt hatten. Wir haben hier ideologisch keine Einwände. Wir Briten besteuern nämlich bereits seit 2011 alle Aktiengeschäfte mit einer Stempelsteuer. Aber:

- Die Länder der Eurozone sollen bitte erst einmal die beiden Teufelskreise aus einerseits kollabierenden Banken und kollabierenden Staatshaushalten und andererseits aus zu zögerlicher Politik und panischen Kapitalmärkten lösen. In dieser Situation Geld aus dem Finanzsektor abzuziehen, löst doch das Problem nicht. Das britische Magazin *The Economist* hat dazu einen ganz netten Vergleich geliefert: im Moment stützen sich der Staatshaushalt und der Bankensektor in der europäischen Peripherie wie zwei Betrunkene am Freitag Abend. Beide stehen so gerade, aber wenn einer umfällt, fällt der andere mit um
- Außerdem müsst ihr Europäer bitte bedenken, dass das Finanzwesen global ist, und viele Marktteilnehmer einer solchen Steuer leicht entgehen können, indem sie Geschäfte woanders abwickeln. Deshalb ist es problematisch, die Steuer nur auf ein kleines Gebiet zu erheben

Usw usw, kurzum: wir Briten sind nur dabei, wenn eine solche Steuer global eingeführt wird, sonst ist das mit uns nicht zu machen.

Basel III

Bei Basel III scheinen die Positionen ähnlich unversöhnlich. Hier ist derzeit eine hitzige Diskussion darüber im Gange, wie das von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich verfeinerte Regelwerk im Gesetz zu verankern ist.

Hier fordern die Briten auf einmal: wir wollen die striktest mögliche Einführung der Mindestanforderungen unter Basel III und ein Recht auf einen sogenannten "national finish", d.h. der nationale Regulierer darf, ohne vorherige Zustimmung der EU, noch härtere Anforderungen durchsetzen, so wie es z.B. die Schweiz macht. Die Briten haben dabei unter anderem die Unterstützung der EZB.

Hier meldet sich dann Frankreich und übrigens auch Deutschland: wir hätten gerne flexiblere Regeln für Kernkapitalquoten und die Möglichkeit eines Vetos aus Brüssel, wenn eine nationale Behörde strengere Regeln durchsetzen will. Dabei haben Deutschland und Frankreich die Unterstützung der meisten britischen Banken und der EU Kommission.

Schlussfolgerung

Ich bin weder Steuerfachmann noch Basel III Experte. Aber ich halte eine gut strukturierte Finanzmarkttransaktionssteuer dann für eine gute Idee, wenn sie zum richtigen Zeitpunkt und mindestens EU-weit eingeführt wird, und wenn der Erlös in einen Bankfonds eingezahlt wird. Ich finde aber auch, dass die Briten Recht haben, die Möglichkeit eines "national finish" zu fordern.

Was ich bei der Diskussion nicht überraschend aber dennoch enttäuschend finde, ist, dass allen Beteuerungen zum Trotz letztendlich jeder in seinem nationalen Interesse zu handeln scheint.

- Nehmen Sie die Finanzmarkttransaktionssteuer: das Vertrauen der globalen Marktteilnehmer in und die Steuereinnahmen aus der Londoner City sind für Großbritannien lebensnotwendig. Finanzdienstleistungen machen ca. 10% des BIPs in Großbritannien aus, in Deutschland und Frankreich sind es nur zwischen 4 und 5%. (Quelle: US Bureau of Economic Analysis, Eurostat, TheCityUK). Großbritannien kann es sich einfach nicht leisten, dass ein Teil davon nach New York, Hong Kong oder Zürich abwandert
- Bei Basel III wird man den Verdacht nicht los, dass Frankreich deshalb mehr Flexibilität fordert, weil die französischen Banken im europäischen Vergleich schwach kapitalisiert sind und gerne mal für die nationale Politik instrumentalisiert werden, genau wie übrigens die Landesbanken in Deutschland auch
- Die Banken, auch keine Unschuldslämmer, schlagen sich mal auf die eine, mal auf die andere Seite

Das kann so nicht funktionieren. Der Maastricht Vertrag hat einen Binnenmarkt mit vier Grundfreiheiten geschaffen, nämlich: freier Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital. Beim Kapital ist aufgrund der Mobilität die europäische Einigung am weitesten fortgeschritten. Sie können in einer so prekären Lage nicht an einem voll integrierten europäischen Markt mit nationalen Lösungen herumfuschen. Das wird sofort von den Kapitalmärkten abgestraft und zwar nicht nur von den bösen Spekulanten.

Zumindest die Eurozone braucht Schritte in Richtung einer Banken-Union mit einer Regulierungsbehörde und einem einheitlichen Regelwerk. Das erfordert - bei allem Verständnis dafür, wer die Hauptschuld für die Krise trägt - von allen Seiten mehr Solidarität, schmerzhaft Kompromisse und eine teilweise Aufgabe der Souveränität. Insofern war auch der Beschluss des Euro Gipfels letzte Woche, einen einheitlichen Aufsichtsmechanismus unter Leitung der EZB zu schaffen, ein logischer Schritt. Wie weit diese Banken-Union geht, z.B. im Hinblick auf eine gemeinsame Einlagenversicherung, ist eine sehr heikle Frage, die den Kern der Euro-Problematik trifft. Ich will mich nicht anmaßen, hier eine Antwort zu haben, aber vom Gefühl her wird es eine eher engere also lose Union.

Die Tatsache, dass Großbritannien nicht Teil der Eurozone ist, macht die Sache nicht einfacher, aber zumindest wäre damit die Basis für eine effektive Zusammenarbeit zwischen einem Eurozonen-Regulierer und der englischen Bankenaufsicht geschaffen.

In der Londoner City, die ja auch das Finanzzentrum der Eurozone ist, herrscht Verwirrung, sowohl bei den Banken bezgl. ihres zukünftigen Geschäftsmodells, dazu komme ich gleich noch, aber - noch wichtiger - bei den Anlegern. Wenn Sie sich z.B. Analysen zur Deutschen Bank anschauen, kommen Sie je nach Szenario durch Basel III getrieben auf einen Eigenkapitalbedarf zwischen 0 und Eur15 Mrd. Wie sollen Sie da als Anleger eine Entscheidung treffen, ob die Deutsche Bank ein gutes Investment ist, oder nicht? Solange hier nicht mehr Klarheit besteht, wird der Sektor nicht zur Ruhe kommen und Banken werden sich mit der für eine wirtschaftliche Erholung so wichtigen Kreditvergabe zurückhalten.

2. Schrumpfkur

Die Kombination aus Finanz- und Schuldenkrise, stärkerer Regulierung, einer schwachen Konjunktur und der schwer durchschaubaren Dynamik der europäischen Politik hat einen perfekten Sturm für den Bankensektor ausgelöst.

Natürlich kann man der Ansicht sein, dass dies lange überfällig war, aber Trend Nummer 2 ist eine sehr schmerzhaft Schrumpfkur. Laut einer Studie der CBI und PwC hat Großbritannien seit der Insolvenz von Lehman Brothers bis Ende 2011 mehr als 100,000 Arbeitsplätze, oder mehr als 10% aller Jobs im Finanzsektor verloren. Gefühlt sind es deutlich mehr, weil diese Verluste sehr konzentriert in bestimmten Bereichen und Banken anfallen. Der Trend geht dieses Jahr weiter und,

anders als in vorhergegangenen Krisen ist aufgrund des fundamentalen Wandels davon auszugehen, dass viele dieser Jobs nicht mehr wiederkommen werden.

Mein ehemaliger Arbeitgeber ist ein gutes Beispiel. Nomura hat Ende 2008 etwas sehr Mutiges gemacht. Die Bank war ein bis dahin rein japanisches Haus, allerdings mit einer sehr dominanten Marktposition im Heimatmarkt. Das Management traf dann schon vor einigen Jahren die Entscheidung, dass weiteres Wachstum nur international möglich ist.

Nomura hat dann abgewartet und in dem Moment Ende 2008 zugeschlagen, als alle anderen Akteure mit existenziellen Fragen beschäftigt waren und nicht im Traum an eine Übernahme gedacht hätten. So konnte Nomura ohne Hilfe vom Staat das gesamte Europageschäft von Lehman Brothers mit immerhin 4,500 Mitarbeitern für \$2 und das Asiangeschäft für \$285 Mio. aus der Insolvenz erwerben.

Man könnte sagen, dass Nomura eigentlich alles richtig gemacht hat. Dennoch hat das Haus noch nicht einmal drei Jahre später im 4. Quartal 2011 einen Verlust von fast \$600 Mio. eingefahren und wurde von den Rating Agencies vor die Wand gestellt. In erster Linie hatte sich natürlich das Kapitalmarktumfeld erneut dramatisch verschlechtert, das hat alle Banken betroffen. Nomura aber musste sich als ein Neuankömmling in Europa noch beweisen. Das ist in einem so wettbewerbsintensiven Sektor schon schwierig genug, und in guten Zeiten hätte Nomura möglicherweise die Zeit gehabt, ausreichend Momentum aufzubauen. Aber in der heutigen Konstellation ist es schlicht unmöglich.

Als Konsequenz musste Nomura ab November 2011 ein radikales Sparprogramm beginnen, mit dem Verlust von zunächst ca. 1,300 Arbeitsplätzen weltweit, die Mehrheit davon in Europa. De facto hat sich Nomura nun aus weiten Teilen des Europageschäfts zurückgezogen.

3. Weiterentwicklung Geschäftsmodell

So wird es in Zukunft – und das ist der 3. Trend – eine geringe Anzahl von globalen Häusern geben, die eine sehr breite Produktpalette anbieten, und daneben kleinere Institute, die geographische oder Produktnischen besetzen. Es kann einfach nicht mehr nach dem Bauchladenprinzip jeder alles für jeden anbieten.

Die globalen Häuser sind alle systemisch relevant, d.h. weltweit so stark vernetzt, dass sie im schlimmsten Falle aufgefangen werden müssen, um einen Dominoeffekt wie bei Lehman Brothers zu verhindern. Damit genießen sie eine implizite Staatsgarantie. Der Preis für diese Staatsgarantie ist eine niedrigere Profitabilität, weil der Regulierer das Risiko bei systemisch relevanten Banken einschränkt. Weniger Risiko bedeutet bei Finanzdienstleistungen weniger potenziellen Gewinn.

So entwickelt sich zwangsweise durch Regulierung und marktgetrieben das Geschäftsmodell aller Banken. Man besinnt sich auf seine Kernkompetenzen, einige Bereiche werden ganz dichtgemacht, in anderen kann das Geschäft nur über massive Skaleneffekte profitabel bleiben. Der Eigenhandel wird abgespalten, und der

Anteil des profitablen, aber sehr volatilen Investment Bankings wird zugunsten des stabileren Geschäfts mit Privatkunden und der Vermögensverwaltung reduziert. Möglicherweise wird es irgendwann auch eine Trennung von Privat- und Investment Banken geben. Die Diskussion ist jetzt in Großbritannien im Rahmen der Manipulation des Libor Satzes durch Barclays wieder entbrannt, wobei das ein unglaublich komplexes Unterfangen wäre und die systemische Gefahr nicht bannt.

Für Nomura bedeutet das eine Rückkehr zu den Wurzeln, also eine Konzentration auf den japanischen Heimatmarkt. Das internationale Geschäft wird sich bis auf einige Nischen zu einem Außenposten für das Japan-Geschäft entwickeln. In Deutschland wird die Deutsche Bank als einziger globaler Player überleben. Andere Banken wie z.B. die Commerzbank werden ausgewählte Nischen wie die Mittelstandsbank besetzen. Bereiche wie die Immobilien- und Schiffsfinanzierung werden abgewickelt und geschlossen. Goldman Sachs wird sicher auch einer der globalen Player bleiben.

4. Interner Modus Operandi / Öffentliche Wahrnehmung

Der vierte und letzte Trend, den ich ansprechen möchte, betrifft den internen modus operandi und die öffentliche Wahrnehmung der Banken.

In der englischen Presse gibt es ein schönes Zitat, das ein wirkliches Eigenleben entwickelt hat. Der amerikanische Journalist Matt Taibbi hat Goldman Sachs im Juli 2009 beschrieben als "a great vampire squid wrapped around the face of humanity, relentlessly jamming its blood funnel into anything that smells like money". Goldman Sachs ist also "eine große Vampir-Krake, die ihre Fangarme um das Gesicht der Menschheit geschlungen hält, und ihren Blutrüssel unermüdlich in alles stößt, das nach Geld riecht". Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen. Erst neulich stand im Spiegel: "'Gierige Diebe' und 'Raubritter': Bei seinem Konzert wettete Bruce Springsteen gegen Banker und Finanzmanager."

Einerseits ist diese Wut natürlich verständlich. Keine Frage, Banken haben lange unverantwortlich und in Einzelfällen auch kriminell gehandelt. Aber es gibt eben auch viele andere, die Fehler gemacht haben, und niemand wird mit einer solchen Hingabe gehasst, wie die Banken.

Verständnis Rolle der Banken / Interessenskonflikte

Zunächst herrscht ein völliges Missverständnis der Rolle, die Investment Banken in einer Marktwirtschaft spielen. Investment Banking wird mit einer Spielbank gleichgesetzt, in der alle Akteure permanent versuchen, sich gegenseitig und ganz besonders ihre Kunden übers Ohr zu hauen. Dabei ist häufig das Problem, dass Interessenskonflikte ein fundamentaler Bestandteil des Investment Bankings sind.

Zum Beispiel erwarten Unternehmenskunden von ihren Banken die teils verlustbringende Kreditvergabe als Voraussetzung für die Vergabe von höhermargigem Geschäft. Aber: wenn eine Bank ein Unternehmen in strategischen

Fragen berät, an das es gleichzeitig einen Kredit vergeben hat, dann hat sie schon den ersten von vielen Interessenskonflikten.

So vollziehen Investment Banken eine permanente Gratwanderung, ohne die das Geschäft aber nicht existieren kann. Noch schlimmer, je mehr potenzielle Interessenskonflikte eine Bank hat, desto interessanter ist sie für ihre Kunden. Das macht Banken extrem angreifbar, auch weil es zu viele Beispiele gibt, in denen Konflikte falsch oder schlecht gemanaged wurden.

Es gibt für alle Konfliktsituationen schon heute klare interne Richtlinien. Aber Banken müssen transparenter handeln, und es reicht nicht, wenn Mitarbeiter nur mechanisch den Wortlaut dieser Richtlinien befolgen, sondern sie müssen einen moralischen Kompass entwickeln, um in den entscheidenden Situationen den Bogen nicht zu überspannen.

Schlussfolgerung

Das Ziel ist letztendlich, langfristige Anreize zu schaffen, und man merkt das auch an der Diskussion um den Bonus. Anshu Jain, der neue Co-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, spricht davon, Bankgeschäfte nachhaltiger zu machen, und zwar nicht nur im ökologischen Sinne. Es müsse auch um die sozialen und finanziellen Aspekte der Nachhaltigkeit gehen.

5. Banking: noch eine Karriere?

Ich möchte mit einigen Gedanken zu der Frage abschließen, ob das Investment Banking heute für einen Berufsanfänger noch eine Alternative ist; hoffentlich ein Thema, das gerade für jüngere Corpsbrüder und Spießhütchen interessant ist.

Kann man sich bei den fundamentalen Veränderungen im Sektor noch eine Karriere im Banking antun? Ich denke, die Antwort ist "Ja", allerdings mit einigen Vorbehalten.

Unabhängig davon, ob Banking schon immer der Traumberuf war, oder ob man es als Lehrstation sieht: es bleibt ein vielseitiger und spannender Job, der sich durch flache Hierarchien, frühe Verantwortung, ein hohes Tempo und interessante Mitarbeiter auszeichnet.

Aber das alte Generationenprinzip – hart arbeiten, dafür aber besser verdienen und schneller Karriere machen, auch weil die Leute oben schneller Platz machen, funktioniert nicht mehr. Und man braucht eine dicke Haut und eine gehörige Portion Risikoappetit.

Sie müssen sich nicht nur damit abfinden, dass Bruce Springsteen Sie nicht ausstehen kann. Es ist eben ein sehr zyklisches Geschäft: dies ist sicher nicht der Normalfall und hat dem Ruf des Hauses sehr geschadet, aber bei Nomura wurde ein Teil der neu eingestellten Mitarbeiter im Sommer 2011 wieder nach Hause geschickt, ohne das diese auch nur einen einzigen Tag gearbeitet hätten. Das waren

Uni-Absolventen, die gerade ihren ersten Arbeitsvertrag unterschrieben hatten und teilweise andere Job-Angebote abgelehnt hatten. Man darf nicht vergessen, dass das vergleichsweise hohe Gehalt immer auch eine saftige Risikoprämie beinhaltet.

Noch wichtiger ist es, sich den zukünftigen Arbeitgeber genaustens anzuschauen. Entweder man geht zu einem der vorhin beschriebenen Global Players, oder zu einem kleineren Haus, das sich aber erfolgreich in einer Nische positioniert hat. Man muss höllisch aufpassen, nicht bei einem der Wackelkandidaten im Mittelfeld zu landen, die überall mitmischen, aber denen die kritische Masse fehlt.

Und zuletzt sollte man sich von Beginn an Kompetenzen aneignen und ein Netzwerk aufbauen, die bei einem späteren Karrierewechsel hilfreich sind. Wenn Sie später nicht nur beraten, sondern auch in einem Unternehmen Opfer Ihrer eigenen Entscheidungen sein wollen, dann müssen Sie dem Arbeitgeber ein Profil anbieten, so dass Sie vom ersten Tag voll einsetzbar sind.