

Dr. Josef Ackermann
Vorsitzender des Vorstands und des
Group Executive Committee Deutsche Bank AG

**Zukunft des Bankgeschäfts:
Zwischen neuen Marktstrukturen und veränderter
Regulierung**

Eröffnung der Euro Finance Week
Frankfurt / Main
16. November 2009

Es gilt das gesprochene Wort

Meine Damen und Herren,
die Finanzindustrie hierzulande und weltweit steht vor wichtigen Weichenstellungen. Wir müssen einerseits auf die Herausforderungen der unmittelbaren Zukunft reagieren, andererseits die richtigen strategischen Lehren aus der Krise ziehen und uns auf die fundamental veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen einstellen.

[1. Der unmittelbare Ausblick]

Schaut man zunächst auf den aktuellen Rand gibt es einerseits deutliche Lichtblicke. Positive Marktentwicklungen in fast allen Assetklassen sorgten in den letzten Monaten für eine merkliche Verbesserung der Gesamtstimmung. Hinzu kommt die Tatsache, dass gerade im Investmentbanking die Institutionen, die die Krise überstanden haben, vom Marktaustritt einiger Wettbewerber profitieren.

Andererseits muß uns allen bewußt sein: Die guten Zahlen spiegeln eine Sondersituation wider. Märkte und Banken weltweit ziehen derzeit noch Nutzen aus den monetären und fiskalischen Stützungsmaßnahmen. Wie sich die Banken nach einer Normalisierung schlagen werden, also dann, wenn diese Maßnahmen ausgelaufen sein werden, muss sich zeigen. Die Frage, was das „new normal“ nach der Krise ist – wo also die neuen Gleichgewichtspreise und -mengen in den verschiedenen Marktsegmenten liegen – ist noch offen. Dies bedeutet, dass strategische Entscheidungen unter noch größerer Unsicherheit als sonst zu treffen sind.

[2. Strategische Lehren der Banken]

Dies bringt mich zu meinem zweiten Punkt: Welche strategischen Lehren haben die Banken aus der Krise gezogen? Entgegen dem in der Öffentlichkeit bisweilen vorherrschenden Eindruck sind tatsächlich rasch und grundlegend Konsequenzen gezogen worden.

Dies gilt insbesondere für die Verbesserung des Risiko-, Liquiditäts- und Kapitalmanagements. Nicht nur wurden die Risikomodelle überarbeitet, sondern es wurde vor allem die Stellung des Risikomanagements in der Führung von Banken gestärkt. So soll sichergestellt werden, dass künftig auch in Boomzeiten die Risikodisziplin gewahrt bleibt. Dies gilt wohlgernekt sowohl für das laufende Geschäft als auch für Akquisitionen. Um auch bei Druck und Gegenwind an risikogerechten Preisen festzuhalten, braucht es den Mut, gegebenenfalls auch gänzlich „nein“ zu sagen.

Im Kapitalmanagement hat sich der nicht zuletzt von unserem Haus immer wieder betonte Wert einer soliden Eigenkapitalausstattung als von überragender Bedeutung erwiesen. Gleichzeitig hat die Krise die Bedeutung einer soliden und diversifizierten Refinanzierung mit einem großen Anteil stabiler Quellen unterstrichen.

Jenseits dieser beiden exemplarisch genannten Punkte ist jedoch eines auffällig: Die Krise gab keinen Hinweis auf die Überlegenheit eines bestimmten Geschäftsmodells. Universalbanken gerieten ebenso in Schieflagen wie Spezial- und Investmentbanken – und innerhalb der jeweiligen Gruppen finden sich Verlierer ebenso wie Gewinner. Dies kommt aus meiner Sicht nicht völlig überraschend. Das Bankgeschäft ist so vielfältig und heterogen, dass es erstaunlich wäre, wenn es ein einziges, „one size fits all“ Erfolgsmodell gäbe. Wichtig ist, dass das Konzept in sich stimmig ist, stringent verfolgt sowie von Mitarbeitern und Investoren verstanden wird. Ultimativ

entscheidet also die Qualität des Managements über Erfolg und Misserfolg eines jeden Unternehmens.

[3. Die Konsequenzen veränderter Regulierung: Eigenkapital]

Die zukünftige Gestalt der Geschäftsmodelle liegt auch im Nebel, weil sich die Form der einzelnen Geschäftsfelder wie auch der strategischen Aufstellung einer Bank insgesamt nicht zuletzt aus den regulatorischen Veränderungen ergeben wird. Hier stehen gravierende Neuerungen an, von denen ich aus Zeitgründen hier nur einige nennen kann.

Die schwerwiegendsten Änderungen werden wir zweifelsohne im Bereich der **Eigenkapitalanforderungen** erleben. Banken werden künftig mehr und qualitativ hochwertigeres Kapital halten müssen. Zusätzlich zu den bereits beschlossenen Kapitalanforderungen für das Handelsbuch und für Verbriefungen ist hierzu eine ganze Reihe weiterer Maßnahmen angekündigt.

Wie erwähnt, unterstützen die Banken grundsätzlich das Ziel, die Eigenkapitalbasis des Finanzsystems zu erhöhen. Angesichts der Vielzahl der ins Auge gefaßten Maßnahmen sind eine sorgsame Kosten-Nutzen-Rechnung und eine umfassende Berechnung der potentiellen Effekte der neuen Regeln dabei allerdings wichtiger denn je. Bereits die jüngst veröffentlichten Zahlen über die Wirkung der neuen Kapitalanforderungen auf das Handelsbuch deuteten ja auf durchaus substantielle Effekte hin. Ich denke, wir alle sollten ein Interesse daran haben, daß die neuen Regeln die Fähigkeiten des Finanzsystems nicht übermäßig einschränken, die notwendigen Mittel für die Finanzierung von Wachstum und Innovation bereitzustellen.

Ich bin etwas in Sorge, dass der kumulative Effekt der diversen Veränderungen unterschätzt werden könnte.

Zwar betonen die Aufsichtsbehörden immer wieder, dass die höheren Eigenkapitalanforderungen nicht wirksam werden sollen, bis die wirtschaftliche Erholung eingesetzt hat. Gelegentlich mag aber unterschätzt werden, dass bereits die Ankündigung der neuen Regeln ihren Schatten vorauswerfen wird – konkret: die Banken veranlaßt, Aktiva zu reduzieren bzw. deren Wachstum einzuschränken. Vor

diesem Hintergrund schiene es mir einer Überlegung wert, ob man die verschiedenen derzeit konzeptionell verfolgten Ansätze nicht lieber gestaffelt als gleichzeitig einführt. Auf diese Weise könnte man unerwartete Nebenwirkungen bzw. unerwartete restriktive Effekte besser in den Griff bekommen.

[4. Konsequenzen neuer Regulierung: Gefahr für Marktintegration]

Schwieriger dürfte es für Banken auch werden, ein **international ausgerichtetes Geschäftsmodell** erfolgreich zu verfolgen. Zwar ist anzuerkennen, dass die G20 sich um ein international abgestimmtes Vorgehen bei der Neuordnung des Regulierungsrahmens für die globalen Finanzmärkte bemühen und die internationale Koordination bei der Aufsicht verbessern wollen. Dennoch ist die Gefahr einer Re-Fragmentierung der Märkte reell.

Diese Entwicklung beobachte ich mit großer Sorge: Ohne grenzüberschreitend tätige Banken wäre eine international integrierte Wirtschaft und damit unser Wohlstand nicht aufrecht zu erhalten.

Es ist daher von überragender Bedeutung, daß die Neuordnung der Finanzmarktregulierung nicht zu einer Disintegration der Märkte führt – und zwar unabhängig davon, ob dies eine unbeabsichtigte Konsequenz von Politikmaßnahmen oder, was noch schlimmer wäre, Ergebnis einer bewußten Politik der Marktabschottung wäre.

Ich denke hier auch an ordnungs- und strukturpolitische Aspekte: es ist in meinen Augen kein Zufall, dass sich die Finanzkrise vor allem in jenen Ländern massiv ausgewirkt hat, in denen es strukturelle Defizite im Bankensektor gibt. Deutschland mit seinen unprofitablen Strukturen, die viele Banken in risikoreiche Kreditersatzgeschäfte mit fragwürdigen US-Wertpapieren getrieben haben, zählt leider dazu.

Wir müssen einer Re-Fragmentierung entschieden entgegenwirken, denn ein Verzicht auf die Vorteile der Integration ist nicht zu verantworten.

Eine effizientere Kapitalallokation, eine höhere Trendwachstumsrate der Weltwirtschaft durch die Überwindung von Kapitalknappheit und Zugang zu Wachstumsregionen für Banken und Investoren aus demographisch schrumpfenden Regionen wie Europa – sind klare Vorteile integrierter Märkte. Auf sie zu verzichten wäre fahrlässig. Sie hat im übrigen nicht nur positive Effekte für das Wachstum, sondern auch für die Stabilität: Eine Renationalisierung von Märkten und Institutionen droht, Liquidität und Kapital in einzelnen Märkten gefangen zu halten, was destabilisierend wirken kann.

Die Schlußfolgerung kann daher nur lauten, daß wir die neuen Regeln der Finanzmarktregulierung weitestgehend international angleichen und wo immer möglich nach supranationalen Lösungen suchen müssen.

[5. Große Banken bewahren]

Meine Damen und Herren, neben der Renationalisierung ist in jüngster Zeit viel von der Zerschlagung der Banken die Rede. Mir scheint, daß dies eine zu schlichte Schlußfolgerung ist gemäß dem Motto „If they are deemed to be too big to fail, they must be too big“. Um es deutlich zu sagen: In einer Marktwirtschaft darf es für kein Unternehmen, auch für keine Bank eine bedingungslose Bestandsgarantie geben.

Gewiss in einer Marktwirtschaft darf es für kein Unternehmen gelten, dass die Größe, auch die einer Bank, per se und automatisch als schädlich angesehen wird. Denn die Annahme, systemische Relevanz sei eine direkte Funktion der Größe, ist falsch: Wie wir in dieser Krise erfahren mußten, können auch vergleichsweise kleine Institute wie die IKB durchaus systemisch relevant sein.

Ebenso kann eine Gruppe kleiner Banken, wenn sie ein identisches Geschäftsmodell aufweisen, in der Summe systemisch relevant werden.

Mir scheint, in der gegenwärtigen Diskussion wird teilweise übersehen, welchen Wert große Banken für unsere Volkswirtschaften haben.

- Große Banken können am effizientesten die Bankdienstleistungen bereitstellen, die große, multinationale Unternehmen brauchen. Dies sind auf globaler Ebene Absicherungsgeschäfte, Außenhandelsfinanzierung und Cash Management. Ohne diese Dienstleistungen könnten die globalen Wertschöpfungsketten, die ein stabiles System erfordert, nicht funktionieren.
- Nur große Banken haben die Kapazität für große Deal- und Kreditvolumina, die für multinationale Unternehmen heute oft in zweistellige Milliardenbeträge reichen können.

Dies gilt umso mehr, als die Syndizierung solcher Transaktionen angesichts des Rückzugs vieler Banken aus Auslandsmärkten und des Scheiterns zahlreicher Banken heute viel schwieriger geworden ist.

- Kunden großer Banken profitieren von finanziellen Lösungen aus einer Hand, da dies die Kosten der Informationsverarbeitung und des Monitoring von Gläubigern senkt – Einsparungen, die in Gestalt geringerer Margen den Kunden zu Gute kommen.
- Große Banken sind eher in der Lage, die notwendigen Investitionen in IT, Marktinfrastruktur und leistungsfähige Risikomanagementtechnologien vorzunehmen.

Die Vorstellung, wir könnten moderne, entwickelte und international verflochtene Volkswirtschaften mit einer Reihe mittelgroßer Banken finanzieren, ist illusorisch.

Wir sollten daher die Diskussion über die Lehren aus der Krise auf die richtige Fragestellung ausrichten – diese lautet: Mit welchen institutionellen Arrangements gelingt es uns, auch große und komplexe Institute im Krisenfall geordnet abzuwickeln? Wenn und soweit wir diese Frage zufriedenstellend beantworten, wird das Thema Zerschlagung irrelevant.

[6. Elemente eines effizienten Krisenmanagements]

Als Elemente eines effektiven Krisenmanagements in diesem Sinne sehe ich die folgenden:

- Erstens: Finanzinstitute, die ein größeres Risiko darstellen, sollten höhere Eigenkapitalanforderungen erfüllen. Ich betone: "Firmen, die ein höheres Risiko darstellen" – es ist die Größe des Risikos, nicht die Größe an sich, die höhere Eigenkapitalanforderungen rechtfertigt.
- Zweitens: wir müssen Marktinfrastrukturen entwickeln, die Märkte von einzelnen gescheiterten Institutionen isolieren. Zentrale Gegenparteien und real-time settlement Systeme wie CLS sind beispielgebend hierfür.
- Drittens: Die Aufsichtsbehörden müssen – international abgestimmt – das Recht haben, Restrukturierungen durchzuführen.
- Viertens brauchen wir eine internationale Angleichung des für Banken gültigen Insolvenzrechts – auch wenn dies alles andere als einfach ist.
- Fünftens sollten Banken ihre Organisationsstruktur verschlanken und transparent machen. Sie sollten außerdem Notfallpläne ausarbeiten, beispielsweise für den Fall dass die Refinanzierungsquellen versiegen.

Solche Pläne würden logisch an unsere in den letzten Jahren entwickelten Business Continuity Konzepte anknüpfen. Kritisch sehe ich allerdings das zuletzt häufig propagierte Konzept sog. „living wills“. Solche Insolvenzpläne wären eine unangemessen aufwendige Übung von zweifelhaft praktischem Wert. Noch kritischer bin ich bezüglich der bisweilen erhobenen Forderung, daß Banken ihr Geschäft in anderen Ländern nur noch mit Tochtergesellschaften, nicht mehr aus Zweigstellen heraus abwickeln sollen. Dies ist nicht nur ineffizient, sondern es ist auch fraglich, ob im Ernstfall wirklich eine Isolation ausländischer Konzernteile erreicht würde. Abgesehen davon bedeutete dies den Abschied vom europäischen Paß, einem Kern des EU-Binnenmarkts, den es zu bewahren gilt.

Zusätzlich wird über das Thema bedingter Kapitalarrangements zu reden sein. Diese können helfen, im Fall von Schieflagen das Kapital wieder aufzustocken. Vermutlich wird es aber nicht gelingen, solches über rein privatwirtschaftliche Arrangements zu

regeln. Möglicherweise werden wir am Ende akzeptieren müssen, daß der Staat in systemischen Banken Krisen der Aktionär der letzten Instanz bleibt. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen lohnt es m.E., über einen Fonds nachzudenken, aus dem Banken im Notfall rekapitalisiert bzw. für eine geordnete Abwicklung gestützt werden können. Dies hätte mehrere Vorteile: Erstens, wir könnten mitternächtliche Rettungsaktionen mit all ihren Problemen vermeiden. Zweitens, die Zugangsbedingungen wären ex ante festgelegt, so daß Unsicherheit und moral hazard begrenzt würden.

Drittens ließe sich eine Lastenteilung zwischen Finanzindustrie und der öffentlichen Hand besser erreichen, wenn und insoweit der Fonds von beiden gespeist würde. Und nicht zuletzt könnte solch ein Fonds, wenn man ihn auf europäischer Ebene errichtete, ein wesentlicher Baustein zur Lösung des „ewigen“ Problems der innereuropäischen Lastenteilung sein – und uns somit dem Ziel einer wahrhaft europäischen Aufsichtsstruktur näherbringen.

[7. Intakte, langfristige Strukturtrends]

Meine Damen und Herren, bei all dem Neuen, welches uns die Regulierung bringen wird, gerät leicht aus dem Blick, dass einige der vor der Krise bereits sichtbaren Trends auch nach der Krise Gültigkeit haben werden. Da diese weiterhin strukturgebend wirken werden, will ich sie zumindest kurz erwähnen:

- Erstens: Das aktive Management von Bilanzen, Risiko und Kapital wird seinen Platz im Bankgeschäft behalten. Damit bleiben Derivate und Verbriefungen unverzichtbar, wenn auch in stärker standardisierter und transparenterer – Form. Die Diskussion um eine Kreditklemme belegt ja, wie wichtig gerade das Instrument der Verbriefung ist.
- Zweitens, der demographische Wandel und seine Auswirkung auf das Wachstumspotential von Volkswirtschaften bleiben auch nach der Krise ebenso relevant wie zuvor.

- Drittens wird der Bedarf an Kapitalmarktprodukten für die Altersvorsorge, für Bildung, für die Absicherung von Gesundheitsrisiken weiter zunehmen. Ja, mehr noch: Die Notwendigkeit einer kapitalmarktbasierter Ergänzung staatlicher Versorgungssysteme wird sich angesichts der krisenbedingten Belastung der öffentlichen Budgets *a fortiori* stellen.
- Viertens, die Verschiebung der Wachstumsdynamik von den alten (und alternden!) Industrie- hin zu den Schwellenländern ist durch die Krise noch beschleunigt worden. Dort liegen die zukünftigen Wachstumschancen, dort wachsen die neuen Wettbewerber heran.
- Schließlich fünftens: Die globalen Herausforderungen wie Energiesicherheit, Armutsbekämpfung, Klimawandel werden sicher nicht durch Finanzinstrumente gelöst werden. Finanzinstrumente können einen sinnvollen Beitrag dazu leisten, die globalen Herausforderungen zu bewältigen. Die Stichworte „Mikrofinanzierung“ und „Handel mit Emissionszertifikaten“ mögen hier partes pro toto stehen.

[Schlußbemerkung]

Meine Damen und Herren, gerade in Krisenzeiten werden Karrieren gemacht – das gilt für Individuen nicht anders als für Unternehmen. Zweifelsohne gilt derzeit mehr denn je, dass strategische Weichenstellungen Entscheidungen unter Unsicherheit sind. Umso mehr sollten wir uns an bewährten Prinzipien wie Offenheit, Internationalität und evidenzbasierter Entscheidung orientieren. Tun wir das, werden wir auch diese aktuelle Herausforderung meistern.