

Marktzugang als Corporate-Governance-Element im deutschen Bankensystem

Die Organisation des deutschen Bankensystemes ist international einzigartig. Das Nebeneinander unterschiedlicher Institutsgruppen mit weitgehend identischen Geschäftsfeldern führt zur Vermutung, eine Änderung der institutionellen Gegebenheiten könnte Effizienzpotenziale freisetzen, die den Bankkunden zugute kämen. Dieser Beitrag unternimmt den Versuch, die Struktur der Bankenlandschaft in Deutschland zu verteidigen. Aus Sicht der Corporate Governance soll belegt werden, dass das Nebeneinander von Kreditinstituten mit differierenden Geschäftsstrategien und in vielen Bereichen abweichenden Kundenkreisen den regionalen Erfordernissen Deutschlands gerecht wird.

Corporate-Governance-Systeme

Was unter Corporate Governance zu verstehen ist, sehen Autoren mit angelsächsischem und kontinentaleuropäischem Fokus unterschiedlich.¹⁾ Bei der angelsächsischen Corporate Governance geht es vorwiegend um die Beziehung zwischen dem Top-Management und den Aktionären eines Unternehmens. Hieraus ergibt sich als Aufgabe des Managements, den Wert des Eigenkapitals, also den Shareholder Value, zu steigern. Aus dieser Sicht folgt auch die Installation eines Einheits-Boards, das aus interner Geschäftsführung sowie Outside Directors besteht, die als Berater fungieren und kontrollieren, dass die Manager nicht ausschließlich eigene Interessen verfolgen. Vorstand und Aufsichtsrat werden in diesem System nicht getrennt, weil es aktionärs- und marktorientiert gestaltet ist. Für die Interessen weiterer Stakeholder existieren andere Mechanismen.

In Kontinentaleuropa fasst man den Corporate-Governance-Begriff weiter. Hier steht der Ausgleich verschiedener Interessen im Vordergrund. Deshalb werden Vorstand und

Aufsichtsrat separiert und im Aufsichtsrat finden sich etwa Vertreter der Arbeitnehmer, der Kredit gewährenden Banken und der Großaktionäre. Der Vorstand hat in diesem System die Aufgabe, im Unternehmens- und nicht nur im Aktionärsinteresse zu handeln.

Um die Mechanismen der unterschiedlichen Corporate-Governance-Systeme zu

Professor Dr. Horst Gischer, Professur Volkswirtschaftslehre, insbesondere Geld und Kredit, Mike Stiele, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Prof. Dr. Peter Reichling, Lehrstuhl für Finanzierung und Banken, alle Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg

Mit Blick auf die zugehörigen Mechanismen und Merkmale der Arbeits- und Kapitalmärkte bewerten die Autoren sowohl das angelsächsische als auch das kontinentaleuropäische Corporate-Governance-System für sich betrachtet als stimmig. Letzterem sehen sie im hiesigen Bankenmarkt besonders die Sparkassen und Genossenschaftsbanken verbunden, während sie den Kreditbanken und speziell den internationalen Großbanken eine größere Affinität zum angelsächsischen System bescheinigen. Mit dieser Zuordnung überprüfen sie dann anhand statistischer Marktdaten aus den vergangenen Jahren, ob in Deutschland ein Übergang zum angelsächsischen Corporate-Governance-System angebracht wäre. Zwei ihrer Thesen: Die Ausgestaltung des Corporate-Governance-Systems sowie der notwendigen Mitsprache und Kontrollrechte hängt maßgeblich von den Möglichkeiten ab, bei Fehlentwicklungen Risiken über Märkte abzufedern. Und der unterschiedliche Zugang zu regionalem, privatem und kostengünstigem Kapital rechtfertigt einstweilen das Nebeneinander der unterschiedlichen Institutsgruppen. (Red.)

beleuchten, bietet sich folgendes Bild an²⁾: Jemand, der bei einem Unternehmen etwas „at the stake“ hat, also ein Stakeholder, kann auf Fehlentwicklung prinzipiell durch Widerspruch oder Abwanderung reagieren. Ein Stakeholder mit kurzfristigen Abwanderungsmöglichkeiten zum Beispiel über den Arbeits- oder Kapitalmarkt ist weniger auf Widerspruchsmöglichkeiten angewiesen als ein Stakeholder, dem nur Märkte mit geringerer Flexibilität zur Verfügung stehen. Letzterer wird deshalb auf Mitspracherechte pochen und verfolgt eine längerfristige Strategie. Die Ausgestaltung des Corporate-Governance-Systems besitzt also eine zeitliche Dimension und hängt von den Möglichkeiten ab, bei Fehlentwicklungen Risiken über Märkte abzufedern. Wir wollen diese Aspekte an drei Stakeholder-Gruppen (Aktionäre, Kredit gewährende Banken und Mitarbeiter) veranschaulichen.

Aktionäre und Kredit gewährende Banken

Einzelne Aktionäre börsennotierter Aktiengesellschaften besitzen selbstverständlich die Möglichkeit, ihre Aktien zum Marktwert zu verkaufen. Jedoch besteht diese Möglichkeit nicht ohne Weiteres für die Gesamtheit aller Aktionäre beziehungsweise die Großaktionäre eines Unternehmens. Ohne die Chance einer Übernahme bliebe lediglich die Liquidation mit der Folge, dass unternehmensspezifische Investitionsobjekte nur mit einem Abschlag veräußerbar wären (Sunk Costs). Den Aktionären sind nun Mitsprache- und Kontrollrechte einzuräumen, weil sie unternehmensspezifische Investitionen getätigt haben, während beim angelsächsischen System der Mergers and Acquisitions-Markt entsprechende Transaktionsmöglichkeiten bietet.

Kreditgeber, die nur kurzfristige Kredite gewähren, auf vollständiger Besicherung

ihres Engagements bestehen oder deren Kreditgeschäft nur eine untergeordnete Rolle spielt³⁾, sind bei Fehlentwicklung kaum bedroht und benötigen deshalb keine umfangreichen Mitsprache- oder Kontrollrechte. Wenn Kredite hingegen langfristig und ohne vollständige Besicherung gewährt werden, tragen die Kreditgeber mit dem Ausfallrisiko einen Teil des Unternehmensrisikos, weil ihr Kapital wiederum in unternehmensspezifischen Investitionen gebunden ist. Dies erfordert erneut die Einräumung von Mitsprache- und Kontrollrechten.

Die Finanzierungsstruktur von Unternehmen und das Corporate-Governance-System stehen also in einer Beziehung zueinander. Das kontinentaleuropäische System fördert langfristige unternehmensspezifische Investitionen, weil Einflussmöglichkeiten Sunk Costs kompensieren, während das angelsächsische System marktgängige Unternehmensinvestitionen begünstigt, die auf dem Markt für Mergers and Acquisitions attraktiv erscheinen.

Die Mitarbeiter

Auch im Hinblick auf die Mitarbeiter werden hier nur zwei Gruppen unterschieden. Hierbei handelt es sich einerseits um Mitarbeiter, deren Wissen in anderen Unternehmen reibungslos einsetzbar ist. Diese Mitarbeiter finden auf einem flexiblen Arbeitsmarkt schnell einen anderen Arbeitgeber. Gleichzeitig kann das Unternehmen sie zeitnah ersetzen. Ein besonderes Schutzbedürfnis existiert hier aus Corporate-Governance-Sicht nicht.

Dieser Gruppe stehen andererseits Mitarbeiter gegenüber, deren Humankapital durch unternehmensspezifisches Know-how gekennzeichnet ist. Ihre Fähigkeiten sind nicht leicht in anderen Unternehmen einsetzbar, gleichzeitig sind diese Mitarbeiter schwer zu ersetzen. Wieder liegen Sunk Costs vor. Entsprechend werden Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital nur getätigt, wenn sie durch Mitsprache- und Kontrollrechte geschützt werden. Sonst würden die Mitarbeiter eher allgemeines, marktgängiges Know-how aufbauen.

Ein getrenntes Aufsichtsgremium zur Berücksichtigung weiterer Stakeholder-Interessen ist im angelsächsischen Corporate-Governance-System nicht nötig, weil die

Finanzierung des Unternehmen auf langfristige, unvollständig besicherte Kredite nicht angewiesen ist und flexible Arbeitsmärkte für Mitarbeiter mit marktgängigem Know-how existieren. Damit liegt ein stimmiges System von Corporate Governance sowie Kapital- und Arbeitsmärkten vor. Jedoch benachteiligt dieses System unternehmensspezifische Investitionen in langfristiges Sach- und Humankapital, die nicht leicht über Märkte transferiert werden können.

Das kontinentaleuropäische System hingegen schützt unternehmensspezifische Investitionen durch Mitsprache- und Kontrollrechte, so dass Märkte, die jederzeit Transfers erlauben, nicht benötigt werden. Wieder liegt ein stimmiges System von Corporate Governance sowie Kapital- und Arbeitsmärkten vor (Abbildung 1).

Kontinentaleuropäische Corporate Governance im Umbruch?

Das lange erfolgreiche und stabile kontinentaleuropäische Corporate-Governance-System beruht auf einem Ausgleich verschiedener Interessen, der durch langfristige Kooperationen der Stakeholder gewährleistet werden kann. Solche Kooperationen können durch Kapitalbeteiligungen und die Entsendung von Vorstandsmitgliedern in andere Aufsichtsräte unterlegt werden (Deutschland AG). Damit wohnt diesem System jedoch eine Starrheit inne, die Anlass zur Vermutung gibt, dass die von Unternehmen erzielten Renditen bei einem Übergang auf das angelsächsische System höher ausfallen können.⁴⁾

Dabei beruht die deutsche Bankenlandschaft im Wesentlichen auf drei Säulen. Eine erste Säule besteht aus den Kreditbanken, zu denen die Großbanken gehören und die in aller Regel in der Rechtsform

einer Aktiengesellschaft organisiert sind. Mit den Sparkassen besteht eine zweite Säule aus öffentlich-rechtlichen Organisationen, deren vorrangige Ziele darin bestehen, die Bevölkerung mit sicheren Anlagemöglichkeiten zu versorgen und regionale Kreditbedürfnisse zu befriedigen. Eine dritte, wiederum privatrechtliche Säule bilden die Volks- und Raiffeisenbanken, die als Genossenschaften organisiert sind und deren vorrangiges Ziel in der Förderung ihrer Mitglieder liegt. Alle drei Säulen stellen Universalbanken dar und sind nach dem kontinentaleuropäischen zweistufigen System der Corporate Governance organisiert (Abbildung 2).

Bei großen börsennotierten Unternehmen standen bis vor zirka zehn Jahren die Großbanken im Zentrum des deutschen Corporate-Governance-Systems, haben sich aber aus dieser Rolle zurückgezogen. Dies wird als Hinwendung zum angelsächsischen System interpretiert. Diese Tendenz mag für Großunternehmen und Großbanken zutreffen, gilt aber nicht für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, deren Firmenkunden überwiegend kleine und mittlere Unternehmen darstellen, die keinen Zugang zum börsenorganisierten Kapitalmarkt besitzen.

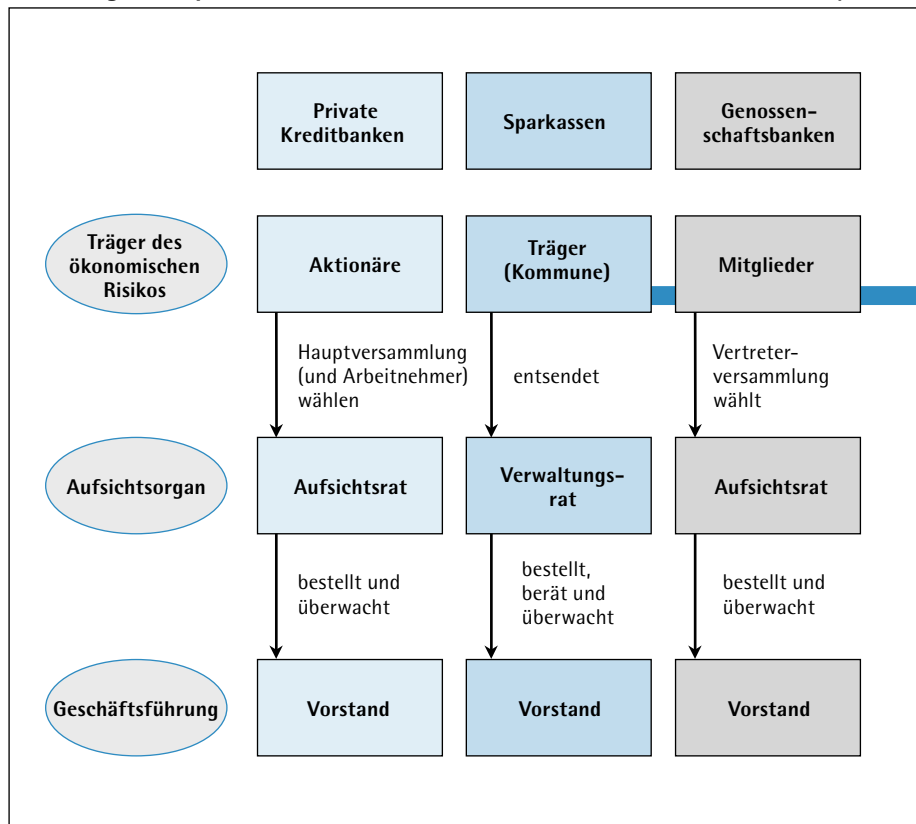
Bankenstruktur – fusionsbedingte Bereinigungen bei den Verbänden

Seit der Wiedervereinigung hat sich die Zusammensetzung des heimischen Bankenmarktes verändert.⁵⁾ Die Zahl der selbstständigen Kreditinstitute ist zwischen 1991 und 2005 um nahezu 50 Prozent von 4 290 auf 2 169 gesunken. Die Zweigstellen aller Institute in Deutschland sind parallel bis 2003 um knapp 25 Prozent reduziert worden (von 44 813 in 1991 auf 33 753 in 2003). Erst die statistische Berücksichtigung der Deutsche Postbank AG hat die

Abbildung 1: Merkmale verschiedener Corporate-Governance-Systeme

Corporate-Governance-Typ	Angelsächsisches System	Kontinentaleuropäisches System
Unternehmensziel	Shareholder Value-Maximierung	Unternehmensinteresse (Stakeholder Value-Ansatz)
Investitionsprojekte	Marktgängig	Unternehmensspezifisch
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig
Schutzmechanismus	Flexible Kapital- und Arbeitsmärkte	Mitsprache- und Kontrollrechte

Abbildung 2: Corporate Governance der drei Säulen des deutschen Bankensystems



Die Kreditbanken hatten nach der Wiedervereinigung zunächst Marktanteile eingebüßt, konnten diese aber bis Ende der neunziger Jahre wieder zurückgewinnen, um in den Folgejahren erneut an relativem Einfluss zu verlieren. Demgegenüber konnten die Sparkassen zunächst ihre Marktposition verbessern und haben auch in der Relaunch-Phase der Kreditbanken nur wenig an Boden aufgeben müssen. Der Sektor der Genossenschaftsbanken hat seit 1991 an relativer Bedeutung verloren. Erst in den vergangenen drei Jahren ist der Verlust von Marktanteilen zum Stillstand gekommen.

Lerner-Index als Erfolgskriterium

Um die Performance der Bankengruppen beurteilen zu können, kann der Lerner-Index als (überschlägiges) Maß für die kompetitiven Verhältnisse auf einem Markt herangezogen werden. Er wird ermittelt als (rechnerische) Differenz zwischen Marktpreis und Produktionsgrenzkosten, die wiederum auf den Marktpreis bezogen wird.⁶⁾

Dieser, auch als Preis-Kosten-Spanne bezeichnete Koeffizient spiegelt die Möglichkeit wider, über die (Produktions-) Kosten hinausgehende Marktpreise gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Näherungsweise lässt sich der Lerner-Index im Bankensektor ermitteln, indem als Marktpreis der (rechnerische) Zinsertrag pro Einheit Bilanzsumme und analog für die Grenzkosten der (rechnerische) Zinsaufwand pro Einheit Bilanzsumme angesetzt werden (Abbildung 3).

Offenbar hat sich die Wettbewerbsposition der Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren verbessert. Dies ist nicht zuletzt auf die – im Nachhinein verfehlte – Strategie zahlreicher Kredit- beziehungsweise Großbanken zurückzuführen, das zinstragende mittelständische Firmenkundengeschäft zugunsten von Provisionsaktivitäten in den Hintergrund zu rücken. Zudem haben sich insbesondere die Großbanken aus der Fläche zurückgezogen und damit den öffentlich-rechtlichen beziehungsweise genossenschaftlichen Instituten ein durchaus Ertrag bringendes Feld überlassen.

Die komparativen Vorteile der Sparkassen und Genossenschaftsbanken liegen in der Betreuung von Kundengruppen, die für die

Zahl der Zweigstellen wieder auf 41 394 im Jahr 2005 ansteigen lassen.

Uneinheitlich entwickelten sich die Beschäftigtenzahlen. In den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung ist die Beschäftigung im Bankensektor zunächst um rund 40 000 Mitarbeiter gestiegen und verharnte danach auf einem Niveau von rund 720 000, um in jüngerer Vergangenheit spürbar zu sinken. Die Zahl der im Bankenbereich Beschäftigten war in 2005 mit knapp 673 000 um etwa 22 000 Arbeitnehmer geringer als 1991.

Obwohl in dieser Skizzierung bereits eindrucksvoll, sind die Anpassungen noch prägnanter, wenn man die drei Säulen (Kreditbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken) gesondert betrachtet. Während die Zahl der Kreditbanken im Betrachtungszeitraum leicht gestiegen ist, hat sowohl im Sparkassen- als auch im Genossenschaftssektor eine fusionsbedingte Bereinigung stattgefunden. Bei den Sparkassen haben mehr als 35 Prozent aller 1991 unabhängigen Institute ihre Selbstständigkeit eingebüßt, bei den genossenschaftlichen Banken sogar fast 60 Prozent.

Im Unterschied zu den beiden übrigen Segmenten wuchs bei den Kreditbanken bis ins Jahr 2000 die Zahl der Arbeitsplätze. Danach ist ein massiver Stellenabbau zu verzeichnen. Sowohl der Sparkassen- als auch der Genossenschaftssektor haben ihre Gesamtbelegschaft bereits ab Mitte der neunziger Jahre zurückgeführt. So wurden bei den Kreditbanken seit 2000 rund 40 000, bei den Sparkassen seit 1994 etwa 30 000 und bei den genossenschaftlichen Instituten seit 1995 mehr als 13 000 Arbeitsplätze abgebaut.

Kredite an Nichtbanken als Wettbewerbsindikator

Um die Wettbewerbsverhältnisse auf dem deutschen Bankenmarkt zu charakterisieren, kann die Entwicklung der Marktanteile der einzelnen Sektoren herangezogen werden. Da in Deutschland die Fremdfinanzierung von (insbesondere mittelständischen) Unternehmen abweichend von anderen, zum Beispiel angelsächsischen, Ländern vornehmlich über institutionelle Darlehensgeber erfolgt, sind die relativen Positionen im Markt für Kredite an Nichtbanken von bevorzugtem Interesse.

Groß- und Kreditbanken von offensichtlich geringerem Interesse sind: kleine und mittelständische Unternehmen, Gewerbetreibende oder Handwerksbetriebe. Zudem ermöglicht die simultane Pflege der Privatkundschaft, vom Normalverdiener bis zum Spitzeneinkommensbezieher, die Attrahierung kostengünstiger Einlagen. Abseits der Ballungsgebiete kann damit eine Klientel gebunden werden, deren Alternative allenfalls im Direct Banking via Telefon oder Internet liegen würde.

Personalintensität

Selbstverständlich hat eine solche Strategie ihren Preis. Im Gegensatz zu Kreditbanken ist die Personalintensität des Geschäfts der Sparkassen und Genossenschaftsbanken höher. Folglich liegen die Kreditbanken

mit ihrem Großkreditgeschäft bei der (rechnerischen) Produktivität vorn. Im Mittel betreut ein Mitarbeiter einer Kreditbank ein rund doppelt so hohes Kreditvolumen wie ein Arbeitnehmer einer Sparkasse oder Genossenschaftsbank.

Auch die Unterschiede bei den Nettoerträgen (Zins- und Provisionsüberschuss) pro Kopf haben zwischen den drei Sektoren beachtliche Ausmaße angenommen. Hier erwirtschaften die in den Kreditbanken Tätigen mehr als das Doppelte der Mitarbeiter der Konkurrenz. Da diesen Differenzen kein systematisches Qualifikationsgefälle gegenübersteht, kann geschlussfolgert werden, dass die verschiedenen Institutsgruppen mit abweichenden Technologien und in unterschiedlichen Marktsegmenten tätig sind.

Diese Vermutung wird unterstützt, wenn ergebnisorientierte Kennzahlen für die einzelnen Gruppen herangezogen werden. Zu den wichtigsten Referenzgrößen zählt hierbei die Cost Income Ratio, die das Verhältnis von Verwaltungsaufwendungen zur Summe von Zins- und Provisionsüberschuss wiedergibt. Als anzustrebende, normative Benchmark wird regelmäßig ein Wert von 60 Prozent angenommen (Abbildung 4).

Entwicklung in die gewünschte Richtung

Von diesem Niveau hatten sich die Kreditbanken seit Anfang der neunziger Jahre entfernt. Erst nach 2001 geht die Entwicklung wieder in die gewünschte Richtung. Die Sparkassen haben seit 1994 ebenfalls eine Verschlechterung der Aufwands-Ertrags-Relation hinnehmen müssen, jedoch in geringerem Ausmaß als die Konkurrenz. Für die öffentlich-rechtlichen Institute ist die 60-Prozent-Marke immerhin in wieder erreichbare Nähe gerückt.

Der Erfolg der Sparkassen und Genossenschaftsbanken schlägt sich auch in der Entwicklung der Eigenkapitalrendite nach Steuern nieder. Zweifellos können die Kreditbanken in einzelnen Jahren beeindruckende Verzinsungen des Eigenkapitals vorweisen, allerdings mussten sie zu Beginn der laufenden Dekade auch negative Renditen ausweisen. Im Jahresdurchschnitt des Beobachtungszeitraums liegen die Kreditbanken mit einer Eigenkapitalrentabilität von 5,7 Prozent hinter der Konkurrenz zurück.

Die Sparkassen hingegen waren in den vergangenen Jahren ebenso wie die Genossenschaftsbanken in der Lage, ausnahmslos positive Verzinsungen des Eigenkapitals zu realisieren. Zudem weist ihre Eigenkapitalrendite im Jahresdurchschnitt mit 6,1 Prozent das höchste Niveau aller Vergleichsgruppen auf und übertrifft damit auch die Performance der Genossenschaftsbanken (6,0 Prozent).

Zugang zu regionalem, privatem und kostengünstigem Kapital

Eine Präferenz für das angelsächsische Corporate-Governance-System wird insbesondere den international operierenden Großbanken zugesprochen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken hingegen weisen

Abbildung 3: Lerner-Koeffizient

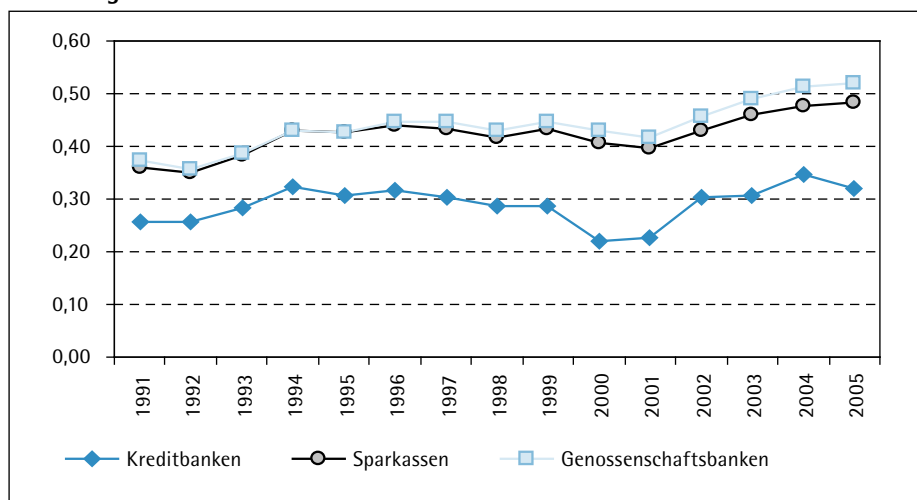
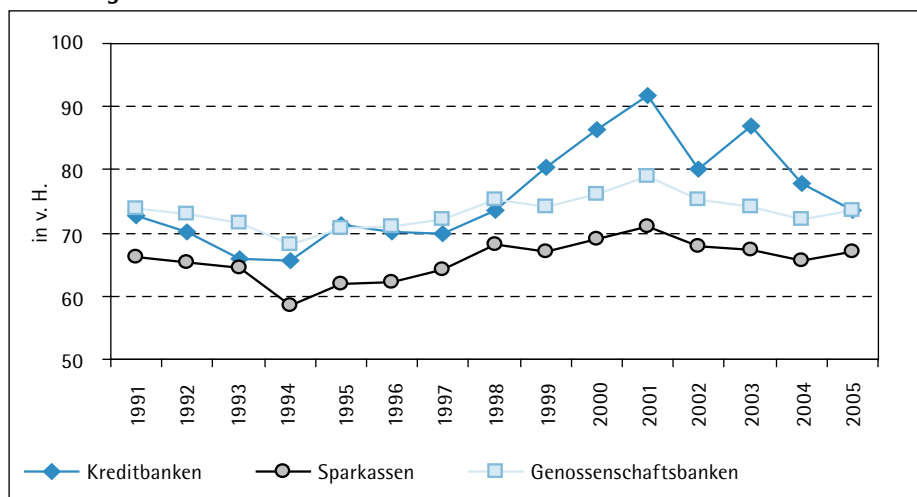


Abbildung 4: Cost Income Ratio





einen regionalen Fokus auf, der das langfristige Hausbankprinzip unterstützt. Diese Kreditinstitute sind deshalb im kontinental-europäischen System verhaftet. Eine Empfehlung für den Übergang zum angelsächsischen System setzt nicht allein voraus, dass alle Elemente dieses Systems angepasst werden, um wieder zu einem insgesamt stimmigen System von Corporate Governance sowie Arbeits- und Kapitalmärkten zu gelangen, sondern erfordert zusätzlich den Nachweis, dass das angestrebte System als vorteilhaft einzustufen ist.

Eine ausgeprägte Shareholder-Orientierung sollte sich darin äußern, dass die Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber erfüllt werden. Diese Eigenkapitalkosten sind jedoch bei nicht-börsennotierten Kreditinstituten schwer zu messen. Zieht man hierzu ersatzweise die bilanzielle Eigenkapitalrendite heran, kann kein dauerhafter Vorteil der Kreditbanken gegenüber ihren Konkurrenzinstituten erkannt werden.

Betrachtet man sowohl den Zinsertrag als auch den Zinsaufwand (in Form des Lerner-Koeffizienten), ergibt sich ein Nachteil der Kreditbanken. Diese Aussage bleibt bestehen, wenn man die Zinsmarge im Sinne der Cost Income Ratio insbesondere um die Personalkosten adjustiert. In der Liste für Unterscheidungsmerkmale von Corporate-Governance-Systemen muss deshalb die Dimension des Marktzugangs, sprich: der Zugang zu regionalem, privatem und kostengünstigem Kapital, besonders betont werden.

Fußnoten

¹⁾ Zur folgenden Argumentationslinie vgl. Schmidt, Stakeholderorientierung, Systemhaftigkeit und Stabilität der Corporate Governance in Deutschland, in: Jürgens u.a. (Hrsg.), Perspektiven der Corporate Governance, 2007, Baden-Baden.

²⁾ Vgl. Hirschman, Exit, Voice, and Loyalty, 1970, Cambridge.

³⁾ Dies ist die typische Fremdfinanzierungsstruktur im angelsächsischen System, vgl. Elsas/Krahn, Universal Banks and Relationships with Firms, in: Schmidt/Krahn (Hrsg.), The German Financial System, 2004, Oxford, Seiten 197 bis 232.

⁴⁾ Zur Übergangstendenz vgl. Hackethal/Schmidt/Tyrell, On the Way to a Capital Market Based System, Corporate Governance: An International Review 2005, Seiten 397 bis 407.

⁵⁾ Alle Zahlenangaben stammen, sofern nicht abweichend angegeben, aus den Veröffentlichungen der Deutschen Bundesbank zur Bankenstatistik beziehungsweise zur Ertragslage der Kreditinstitute.

⁶⁾ Zur Anwendung des Lerner-Maßes im Finanzsektor vgl. Gischer/Jüttner, Lessons from a Bank Profitability Study for the Future of Banking, in: Gup (Hrsg.), The Future of Banking, Westport/London, 2002, Seiten 229 ff.