



Kostensteuerung aus Bankperspektive

CRD IV/ CRR - Erste Erfahrungen und zukünftige Handlungsfelder

Schmalenbach-Gesellschaft
Arbeitskreis „Strategieentwicklung und Controlling in Banken“

Dr. Markus Bock

Frankfurt am Main, 14.03.2014

Agenda

- 1 Regulatorisches Umfeld aus Bankensicht
- 2 Einfluss der Regulatorik auf das Geschäftsmodell der Helaba
- 3 Risiken und Chancen regulatorischer Entwicklungen



Agenda

- 1 Regulatorisches Umfeld aus Bankensicht**
- 2 Einfluss der Regulatorik auf das Geschäftsmodell der Helaba
- 3 Risiken und Chancen regulatorischer Entwicklungen



Anforderungen an das regulatorische Umfeld aus unterschiedlichen Perspektiven ...

Markt- perspektive

- Versagen in der Branche hat hohe volkswirtschaftliche Schäden und Vertrauensverluste bedingt
- Vorwurf der Sozialisierung der Verluste bei Einbehaltung der Gewinne
- Banken haben Aufgabe als Dienstleister der Realwirtschaft und der Privatkundschaft vernachlässigt

Branchen- perspektive

- Banken haben aufgrund besonderer volkswirtschaftlicher Funktion besondere Verantwortung für die Vermeidung künftiger Fehlentwicklungen
- Möglicher Zielkonflikt zwischen hoher Kapitalausstattung und auskömmlichen Renditeanspruch ist auszubalancieren
- Überregulierung drängt banknahe Geschäfte in unregulierten Schattenbanken-Bereich
- Internationales Level Playing Field muss gewährleistet werden
- Bankmanagement muss Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ folgen
- Aufsichtlich vorgegebene Kennzahlen sollten klare Steuerungsimpulse geben

Aufsichtliche Perspektive

- Bisherige Regulierungen (Bsp.: Basel II) haben Krisenanfälligkeit des Bankensystems nicht verhindert
- Marktversagen (Bsp.: kein funktionierender Bereinigungsmechanismus) ist durch Regeln zu kompensieren



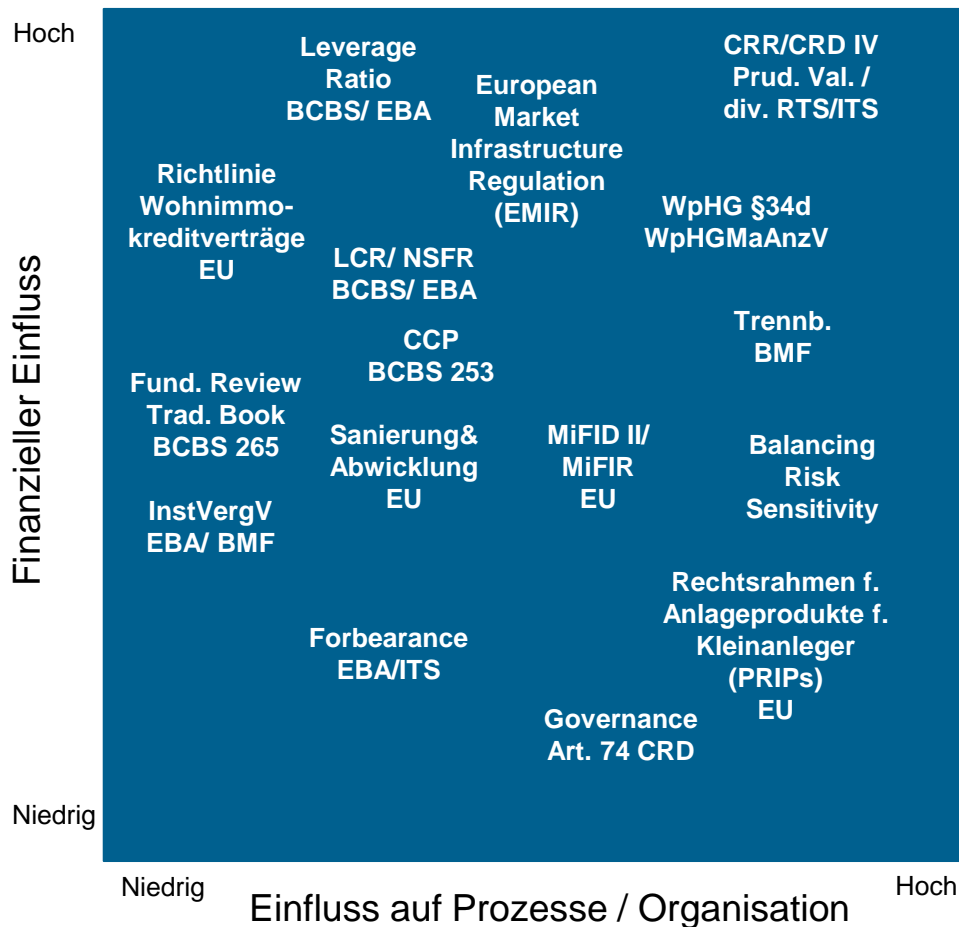
...treiben Dynamik der Regulierung

- Anzahl, Komplexität und Beeinflussung der Geschäftsmodelle durch neue Regulatorik in nie dagewesenem Umfang
- Die Fortentwicklung der Regulatorik ist mit Blick auf Krisen und Fehlentwicklungen der Finanzbranche eine fortlaufende Aufgabe.
- Ein gemeinsames Verständnis des Ziels regulatorischer Fortentwicklung und notwendiger Anpassung der Geschäftsstrukturen – und modelle ist gemeinsam von Aufsicht und Finanzindustrie zu entwickeln, damit
 - Neue Regeln die Ursachen bisheriger und möglicher neuer Krisen adressieren, jedoch „Regulation Overkill“ vermeiden und
 - Umsetzung beherrschbar bleibt - „Single Rule Book“ und Übernahme der Bankenaufsicht durch die EZB sind erste Schritte zu einer einheitlichen europäischen Regulierung.



Umfang und Intensität der Regulatorik bergen Chancen und Risiken für Banken

Auszug aktueller regulatorischer Vorhaben*



Auswirkungen auf Geschäftsmodelle

- Anstieg regulatorischer Kapitalanforderungen und Kosten treffen gesamte Branche in unterschiedlicher Intensität
- Überproportionale Belastung nicht kundenorientierter Aktivitäten (Bsp. Eigenhandel)
- Hohe Dokumentationsanforderungen belasten auch gewünschte Aktivitäten (Bsp. Privatkundengeschäft)
- Realwirtschaftlich orientierte Geschäftsmodelle werden noch attraktiver
- Alle Banken diversifizieren Geschäftsausrichtung mit dem Ziel einer stabilen Ertrags- und Fundingbasis

*) vgl. „Breaching the next Banking Barrier“, S. 23, Exhibit 8, BCG



Agenda

- 1 Regulatorisches Umfeld aus Bankensicht
- 2 Einfluss der Regulatorik auf das Geschäftsmodell der Helaba**
- 3 Risiken und Chancen regulatorischer Entwicklungen



Stabiles strategisches Geschäftsmodell der Helaba: Drei Unternehmenssparten

Helaba

...eine integrierte Universalbank mit starkem regionalem Fokus

Großkundengeschäft



Geschäftsfelder:
Immobilien
Corporate Finance
Financial Institutions
and Public Finance
Global Markets
Asset Management
Transaktionsgeschäft

Verbund-, Privatkunden- und Mittelstandsgeschäft



Öffentliches Förder- und Infrastrukturgeschäft



Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen

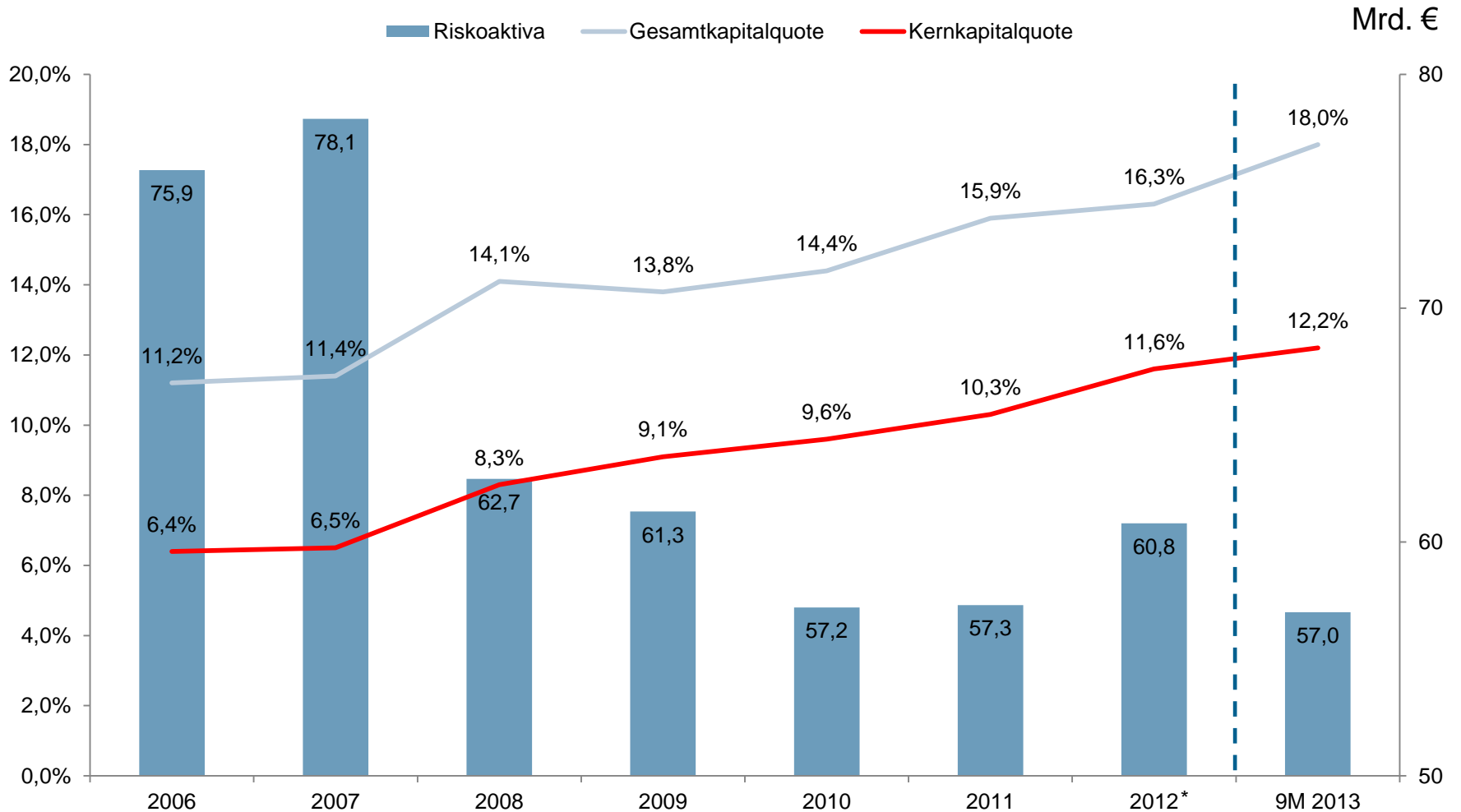
Frankfurt am Main . Erfurt . Düsseldorf . Kassel . London



Paris . New York . Dublin . Zürich . Madrid . Moskau . Shanghai



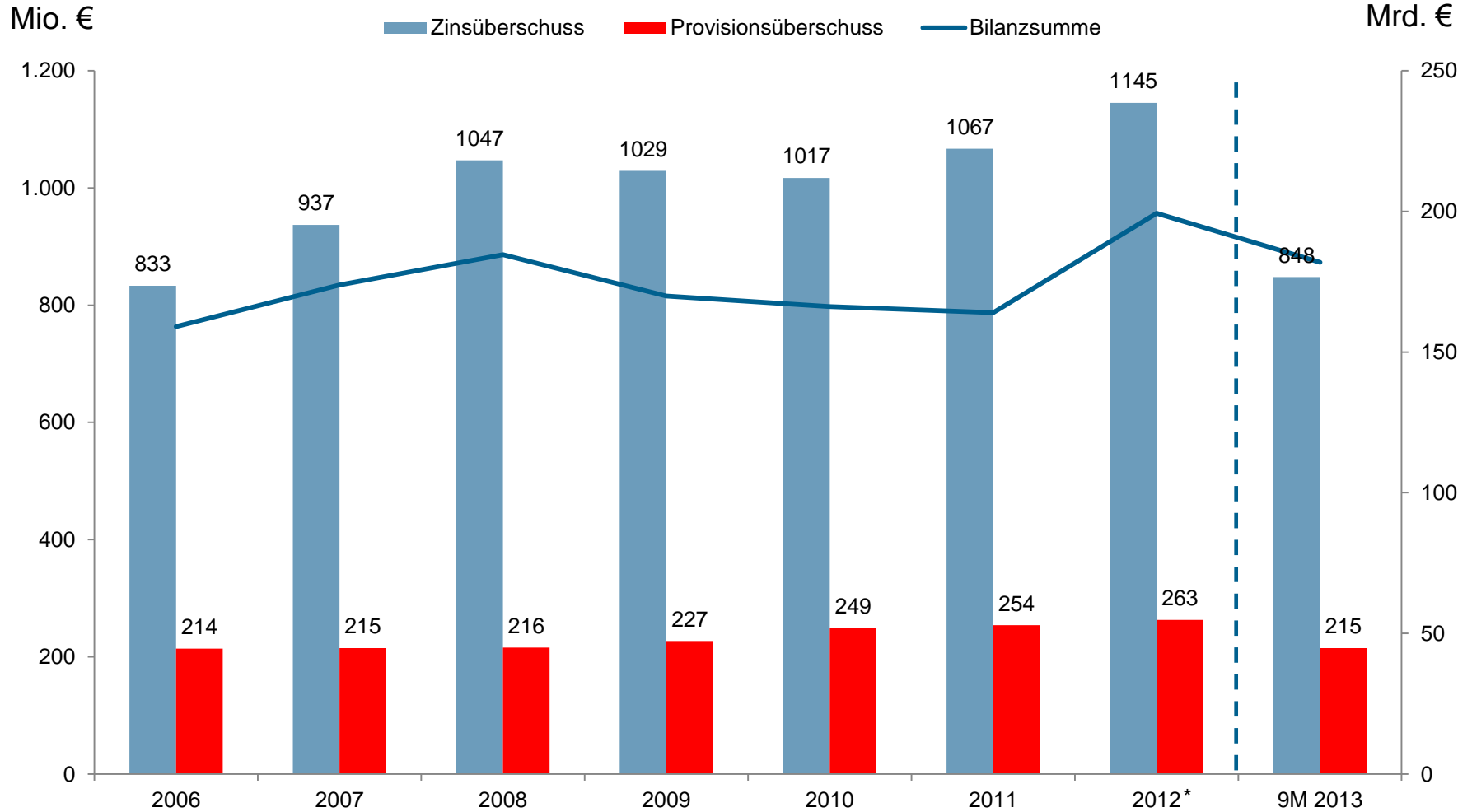
Helaba-Konzern im Überblick: Risikoaktiva und Kapitalquoten



*) 2012: Übernahme Verbundbank



Helaba-Konzern im Überblick: Zins- und Provisionsüberschuss / Bilanzsumme



*) 2012: Übernahme Verbundbank



Agenda

- 1 Regulatorisches Umfeld aus Bankensicht
- 2 Einfluss der Regulatorik auf das Geschäftsmodell der Helaba
- 3 Risiken und Chancen regulatorischer Entwicklungen**



Risiken regulatorischer Entwicklungen

Regulatorischer Tsunami

- Gefahr der Überregulierung betrifft nicht nur großvolumiges Kreditgeschäft bzw. Investmentbanking, sondern auch das aus volkswirtschaftlicher Sicht weniger riskante Geschäft der Retailbanken
- Banken haben erhöhten Investitionsaufwand bzw. laufende Kosten

Anlagenotstand

- Kapitalanlagen in Rentenfonds, für Versicherungen und Kleinanleger wegen erhöhter Regulierungskosten und darüber hinaus aktueller Niedrigzinsphase schwierig
- Kleinere und mittlere Unternehmen ebenfalls betroffen

Grauer Markt

- Mögliches Abdriften von Teilen des Privatkundengeschäfts in den grauen Markt



Umsetzung regulatorischer Anforderungen werden durch umfangreiche Management Maßnahmen flankiert...

Akzeptanz

- Verstärkung der Kundenorientierung
- Verankerung in den Regionen verstärken

Risiko- funktion

- Weitere Stärkung der Risikofunktion durch Ressourcenaufstockung und enge Einbindung in alle Entscheidungsprozesse
- Verbesserung der Risikokultur neben notwendiger Weiterentwicklung von Prozessen und Methoden nicht vernachlässigen
- Ausbau der Risk-Return-Steuerung als Basis für eine umfassende Gesamtbanksteuerung
- Verbessertes Reporting führt zur Steigerung der Transparenz über die Risiken auf allen Ebenen der Bank und gegenüber den Stakeholdern

Infrastruktur

- Ausbau der IT-Infrastruktur als Treiber notwendiger Effizienzsteigerungen
- Kooperationen im Verbund werden durch effizientes Outsourcing ausgebaut



...damit Chancen regulatorischer Entwicklungen genutzt werden können und die Zukunft aktiv mitgestaltet wird

Markt- bereinigung

- Erhöhte regulatorische Anforderungen können Marktaustritte forcieren
- Regulatorische Kosten müssen verdient werden, Effizienzdruck nimmt weiter zu
- Risikoadäquate, auskömmliche Konditionengestaltung

Regulatorik

- Aktive und verantwortungsbewusste Mitwirkung der Banken bzw. Verbände an der Weiterentwicklung des regulatorischen Umfeldes
- Finanzbranche als Sparringspartner der Aufsicht
- Berücksichtigung nationaler Besonderheiten in der EU: „United in diversity“
- Grenzübergreifende Zusammenarbeit von Instituten und Verbänden

