

Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

Audit Committee
Institute e.V.

Gefördert durch



DIE ZUKUNFT DES EUROPÄISCHEN BANKEN- SEKTORS

Ergebnisse
einer Studie von KPMG,
Berlin Global Advisors
und Macro Advisory Partners







Unsere Quarterly-Ausgabe »Roaring 20s« widmete sich bereits den weltweit zu beobachtenden Umwälzungen und Umbrüchen, die zu einer Neujustierung der Verhältnisse von Europa, den USA und China führen. Diesen Schwerpunkt führen wir im vorliegenden Quarterly–extra mit Blick auf den europäischen Bankensektor fort.

Der Abgesang auf die deutschen Banken wird immer wieder angestimmt, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der weltweiten Konsolidierung der Finanzinstitute.

»Die Zukunft des europäischen Bankensektors« ist deshalb auch das Thema des vorliegenden Audit Committee Quarterly–extra. In dieser Ausgabe geht es um den Finanzsektor, der während der Coronakrise als Intermediär eine wichtige Rolle für die gesamte Wirtschaft gespielt hat – im Gegensatz zur Finanzkrise.

Gerade deutsche Finanzinstitute waren schon vor der Coronakrise mit großen Herausforderungen, vor allem hinsichtlich ihrer Profitabilität, konfrontiert. Der Veränderungsbedarf hat sich nun aber noch weiter verstärkt. Eine weiter beschleunigte Digitalisierung, die Abwehr der damit einhergehenden wachsenden Cyberkriminalität und die Notwendigkeit der Stärkung der finanziellen und operativen Widerstandsfähigkeit verlangen nach einer Reaktion. Mit der Dynamik der ESG-Entwicklungen kommt eine weitere Dimension zur Veränderung hinzu.

Wie sich die europäischen Finanzinstitute diesen Herausforderungen stellen werden, wird aber nach der Coronakrise noch mehr vom politischen Umfeld bestimmt werden. Das liegt nicht nur an der während der Krise deutlich gewachsenen Rolle der Staaten, sondern vor allem am immer präsenter werdenden Konflikt zwischen den USA und China. Wie sich dies auf die deutschen und europäischen Banken auswirkt und welche Handlungsmöglichkeit ihnen verbleibt, hängt maßgeblich von der Einigkeit oder Uneinigkeit in der Europäischen Union ab.

Dieses Quarterly–extra zeigt die Ergebnisse einer Studie, die KPMG zusammen mit den geopolitischen Beratungsunternehmen Berlin Global Advisors und Macro Advisory Partners sowie nach zahlreichen Gesprächen mit Expert:innen aus Politik und Wirtschaft verfasst hat, und stellt verschiedene Szenarien vor.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre! Unabhängig von unseren jeweiligen Branchen und Geschäftsmodellen lohnt es sich, die Entwicklungen des Bankensektors zu verfolgen.

Herzliche Grüße

Ihre

Angelika Huber-Straßer

Leiterin des Audit Committee Institute e.V.,
Regionalvorstand Süd,
Head of Automotive, Deutschland und EMA
der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft





Liebe Leserinnen und Leser,

die Corona-Krise hat vieles verändert. Für Unternehmen sind aber vor allem die großen Trends Geopolitik, Technologie, Nachhaltigkeit sowie die aktive Einflussnahme von Staaten auf das Wirtschaftsgeschehen, insbesondere durch groß angelegte Stimuluspakete, noch einmal relevanter geworden. Dies ist ablesbar etwa an der Zunahme der Spannungen zwischen den Großmächten, dem neuen Primat der Politik, dem Paradigmenwechsel hin zu verantwortlicher Unternehmensführung oder der Turbo-Digitalisierung in vielen Industrien.

Ein besonders stark von externen Veränderungen betroffener Sektor ist die Bankenindustrie – sowohl hinsichtlich des eigenen Geschäftsmodells als Finanzierer der Wirtschaft als auch hinsichtlich der veränderten Risikosituation, insbesondere aus dem Kreditgeschäft. Vorstände und Aufsichtsräte der europäischen Finanzinstitute stehen deshalb vor besonderen Herausforderungen.

Um sie zu unterstützen und einen intellektuellen strategischen Leitfaden für die kommenden Jahre zu entwickeln, hat KPMG im Verbund mit den Beratungsunternehmen Berlin Global Advisors und Macro Advisory Partners eine ausführliche Studie erstellt, wie die Zukunft des europäischen Bankensektors im COVID-19-Zeitalter aussehen könnte. Diese möchten wir Ihnen vorstellen und Sie einladen, mit uns über die erwartbaren Entwicklungen wie über mögliche Szenarien zu diskutieren.

Zu den erwartbaren Entwicklungen zählt bspw. der ungebrochene Trend zu mehr Nachhaltigkeit. Banken sollten sich auch in der Post-Corona-Welt als Vordenker für Finanzierungen und Finanzprodukte positionieren, die sich an den ESG-Kriterien ausrichten. Darüber hinaus hat die Corona-Krise zu einer intensiveren Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft geführt. So sind Regierungen bei der Verteilung von Rettungs- und Stimuluspaketen stark auf die Banken angewiesen. Die Pandemie hat auch einen erheblichen Schub für die Digitalisierung gebracht. Wie gut die digitale Zusammenarbeit innerhalb kürzester Zeit funktionierte, überraschte nicht nur Skeptiker positiv. Technologien wie Artificial Intelligence oder Cloud Computing

bergen für Banken erhebliches Potenzial für höhere Performance und Steigerung der Effizienz in den Prozessen. Die Resilienz der digitalen Infrastruktur wird damit eine immer wichtigere Aufgabe. Die dunkle Seite der Digitalisierung ist schon heute eine besondere Herausforderung: die höhere Anfälligkeit für Cyberkriminalität.

Zu den schwieriger vorhersagbaren Entwicklungen gehört zum einen der künftige Integrationsgrad Europas, zum anderen der Grad der Spannungen zwischen den USA und China – denn dies ist die Beziehung, die geopolitisch die 2020er-Jahre prägen wird. Wir haben entlang dieser Achsen vier Szenarien entwickelt und deren Auswirkungen auf die jeweiligen Bankengruppen analysiert. Der von uns und den meisten von uns interviewten Bankenvorständen präferierte Ausblick zeichnet ein Bild eines souveränen, selbstbewussten Europas. Einer EU, die sich nicht abschottet, sondern der sich durch die bis 2025 vollendete Banken- und Kapitalmarktunion neue Chancen auch weltweit bieten. Begründet sind diese durch Skalierungen, welche mit grenzübergreifenden Konsolidierungen, Plattformen oder Joint Ventures stattfinden.

Die Finanzbranche sollte diese Rolle aber auch dazu nutzen, die Politik zur Weiterentwicklung Europas zu drängen. Denn von der Zukunft und der Geschlossenheit der Europäischen Union hängt nicht nur das Schicksal des Sektors ab.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und gute Denkanstöße.

Sven-Olaf Leitz
Mitglied des Vorstands, Financial Services
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

DIE ZUKUNFT DES EUROPÄISCHEN BANKENSEKTORS

3 VORWORT

Angelika Huber-Straßer

5 EDITORIAL

Sven-Olaf Leitz

8 Überblick und Einordnung

9 Executive Summary

Dr. Matthias Mayer und Jan F. Kallmorgen

12 Europas Souveränitätsagenda zwingt Banken zur Eile

Dr. Daniel Sommer

14 Die berechenbare Welt

15 Was ist »berechenbar« nach COVID-19?

16 Aktivere Rolle von Regierungen, Institutionen und Regulierungsbehörden

17 Zunehmende Bedeutung von ESG

19 Verstärkte Forcierung der Digitalisierung

20 Zunahme von Cyberattacken



Die unberechenbare Welt – Vier Szenarien und der Schwarze Schwan

- 22 Überblick: Unberechenbarkeit und vier denkbare Szenarien
- 24 Vier Zukunftsszenarien für Europa in den nächsten drei bis fünf Jahren
- 26 Spezifische Implikationen für europäische Banken
- Die Szenarien im Einzelnen:
- 28 **Status quo –
Das Patchwork-Europa schlägt sich durch**
- 29 Implikationen für den Bankensektor
- 32 Patchwork-Europa – das Makro-Szenario im Detail
- 33 **Das schwache Europa wird marginalisiert**
- 34 Implikationen für den Bankensektor
- 37 Marginalisiertes Europa – das Makro-Szenario im Detail
- 38 **Das souveräne Europa ist global wettbewerbsfähig**
- 39 Implikationen für den Bankensektor
- 42 Souveränes Europa – das Makro-Szenario im Detail
- 44 **Die »Festung Europa« fokussiert sich auf sich selbst**
- 45 Implikationen für den Bankensektor
- 48 Festung Europa – das Makro-Szenario im Detail
- 49 **Der Schwarze Schwan**
Kurzfristige Disruption des Bankwesens durch Hyperscaler

Handlungsbedarf für europäische Banken: Einflussnahme, Maximierung und Absicherung

- 50 Die Zukunft beeinflussen

-
- 52 **Ausblick**
Dr. Matthias Mayer

-
- 54 Impressum

-
- 55 Bestellformular
-





ÜBERBLICK UND EINORDNUNG



Executive Summary Autoren: Dr. Matthias Mayer und Jan F. Kallmorgen

Die Corona-Krise hat die Welt verändert: Regierungen greifen direkt in das Wirtschaftsleben ein, internationale Spannungen nehmen zu und dies erhöht auch den Veränderungsdruck auf Banken. Mit der Studie »Die Zukunft des europäischen Bankensektors – was kommt nach der Corona-Krise?« möchte KPMG gemeinsam mit Berlin Global Advisors und Macro Advisory Partners Vorständen und Aufsichtsräten in der Bankenbranche Ideen und Gedanken an die Hand geben, mit denen sie ihre Institute erfolgreich durch die neue Zeit steuern können.

Europas Banken unter Druck, Reputation durch Mittlerrolle stärken

Die Herausforderungen für die europäischen Banken waren schon vor Ausbruch der Pandemie groß: Der hiesige Markt ist überbesetzt, neue, technologisch versierte Konkurrenten drängen in die Finanzbranche, die Regulierung stellt immer höhere Anforderungen und die Digitalisierung wurde zur teuren Notwendigkeit. Auch Themen wie ESG und Automatisierung stehen inzwischen auf der Agenda der Banken. In der Krise kann sich der Finanzsektor aber auch als Mittler zwischen Regierung und Unternehmen etablieren und seine Reputation stärken.

Vier Szenarien für die europäische Bankenwelt

Die wachsende Bedeutung von Digitalisierung oder ESG sind unstrittig. Doch es gibt Treiber der Veränderung, die heute kaum kalkuliert werden können: der Grad der globalen Fragmentierung und der Grad der europäischen Integration. Für unsere Studie haben wir mehr als 30 Experten zu diesen Treibern befragt, um die Wirkmechanismen auf die Bankenwelt zu analysieren. Daraus sind vier Szenarien für die kommenden drei bis fünf Jahre entstanden, aus denen die jeweiligen Auswirkungen auf Märkte, Wettbewerb, Profitabilität, Kommunikation und operative Fragen für die unterschiedlichen Bankengruppen in Europa beispielhaft abgeleitet wurden. —————>



Szenario I: Status quo – Das Patchwork-Europa schlägt sich durch

Dieses Szenario beschreibt mehr oder minder den Status quo: Es bleibt bei einem Europa der unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Für den Bankensektor bedeutet das: Die Konsolidierung kommt nur langsam voran, die Ertragskraft bleibt moderat, die Geldhäuser stehen in einem starken Wettbewerb. Es bestehen aber drittstaatliche Geschäftschancen.

Szenario II: Das schwache Europa wird marginalisiert

Die europäische Staatengemeinschaft ist unkoordiniert und hat nur wenig Macht. Auf der anderen Seite werden die globalen Konflikte aggressiver ausgetragen. Die Folgen: Die USA gehen zu einer konfliktären Handelspolitik über und China versucht, in einem nicht einheitlich auftretenden Europa an Einfluss zu gewinnen. Die internationale Fragmentierung und der zunehmende Protektionismus behindern massiv Daten-, Waren-, Kapital- und Personenströme. Für den Bankensektor bedeutet das: Die Ertragskraft ist schwach, Marktchancen schwinden, nur fokussiertes Geschäft in Nischen bleibt.



Szenario III: Das souveräne Europa ist global wettbewerbsfähig

In Europa gelten überall die gleichen Wettbewerbsbedingungen, der Binnenmarkt wird intensiviert, ohne sich abzuschotten. Global gibt es einen fairen Wettbewerb zwischen den Mächten. Für den Bankensektor bedeutet das: Aufgrund einer grenzüberschreitenden Konsolidierung gibt es weniger, aber größere Banken, die in einem international funktionsfähigen Markt wettbewerbsfähig sind.

Szenario IV: Die »Festung Europa« fokussiert sich auf sich selbst

Europa schottet sich ab und intensiviert dazu die Integration. Die EU reagiert auf die globale Fragmentierung durch Verdrängung der USA und China aus dem europäischen Markt. Für den Bankensektor bedeutet das: Eine paneuropäische Konsolidierung führt zu wenigen Großbanken, globale Geldhäuser werden aus dem Markt gedrängt. Allerdings wird in diesem Szenario das globale Geschäft vieler Bankkunden beeinträchtigt, woraus große Belastungen resultieren.



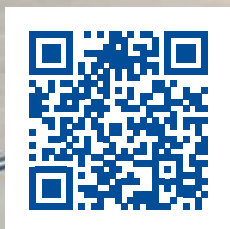
Fazit: Banken müssen die neue Normalität mitgestalten

Neben den Megatrends ESG, Digitalisierung und Cyberkriminalität sowie der neuen Stakeholder-Rolle des Staates müssen sich Banken umfassend auf die Entwicklungen in Europa und der fragmentierten Welt vorbereiten. Erfolgsentscheidend wird dabei sein, dass Vorstände und Aufsichtsräte der Banken makropolitische Zusammenhänge als bestimmende Faktoren in ihren Unternehmensstrategien berücksichtigen. Nur dann können Banken zu Mitgestaltern der neuen Normalität werden. ←

Was Vorstands- und Aufsichtsrats- mitglieder jetzt über das FISG wissen sollten

Die wichtigsten Änderungen des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes kompakt und übersichtlich zusammengefasst. Zudem informieren wir über die für einzelne Bestimmungen geltenden Übergangsvorschriften.

Hier herunterladen



www.kpmg.de/audit





Europas Souveränitätsagenda zwingt Banken zur Eile

Autor: Dr. Daniel Sommer

Die politischen Agenden der Europäischen Kommission, des Europäischen Rates wie auch der EZB werden beherrscht von der Idee der »europäischen Souveränität« oder der »europäischen strategischen Unabhängigkeit« oder der »europäischen strategischen Autonomie«, wie dies etwa Charles Michel, der Präsident des Europäischen Rates anlässlich einer Rede vor dem Brussels Economic Forum am 8.9.2020 formuliert hat.

Was damit gemeint ist, hat EU Kommissionspräsidentin von der Leyen in einem Satz in ihrer State of the Union Address 2020 zusammengefasst: »[...] to make change happen by design – not by disaster or by diktat from others in the world.«

Hinter diesen Überschriften stehen konkrete Programme der EU-Kommission:

- das europäische Wiederaufbauprogramm nach der COVID-19-Rezession,
- der europäische Green Deal,
- das europäische Digitalpaket und speziell die digitale Finanzstrategie für Europa.

Hinzu treten die Ziele der Europäischen Zentralbank,

- die Rolle des Euros im Konzert der Weltwährungen zu stärken und in diesem Zusammenhang
- die Schaffung eines Digitalen Euros zu untersuchen.

Dies alles soll nach den Worten von der Leyens geschehen in einer Welt des »fairen Wettbewerbs« unter einer »Revitalisierung und Reform des multilateralen Systems«.

Jeder einzelne dieser Punkte hat Implikationen für die Geschäftsmöglichkeiten und strategischen Herausforderungen der Banken in Deutschland und Europa.

Das europäische Wiederaufbauprogramm nach Corona und in vielen Staaten der EU – so auch in Deutschland – die nationalen Hilfsprogramme bedeuten für die Banken bares Geld in Form von geringeren Kreditaus-

fällen und zusätzlichen Geschäftsmöglichkeiten. Die Einzelstaaten sind – und das ist in dieser Form neu – gemeinsam mit der EU-Kommission als wirtschaftlichere Akteure mit der Macht ihrer Verschuldungskapazität auf die Bühne getreten und werden vermutlich dort auch noch eine ganze Weile eine entscheidende Rolle spielen. Mehr als je seit der Finanzkrise werden in den kommenden Jahren demzufolge die Höhe der Staatsausgaben und die damit einhergehende Staatsverschuldung – auch auf Ebene der EU selbst – den Verlauf der Konjunktur und die Geschäftsmöglichkeiten der Banken in Europa beeinflussen. Kundennähe in jeder Form und für jede Kundengruppe – und dies schließt staatliche und europäische Institutionen mit ein – ist hier das Gebot der Stunde für alle Banken, um von dieser Situation zu profitieren.

Ein bedeutender Teil der staatlichen Gelder wird neben dem Konsum zweifellos in die Infrastrukturprojekte fließen, die durch den European Green Deal initiiert werden. Dabei ist klar, dass der European Green Deal für die Banken weit mehr bedeutet als ein riesiges Infrastrukturprogramm. Wie alle wirtschaftlichen Akteure müssen sie selbst Schritte zur eigenen CO₂-Neutralität gehen.

Wichtiger aber ist es, wie sie in der Lage sind, ihre Kunden bei deren Transformation zu begleiten und zu unterstützen. Gemeinsam mit den Kunden einen individuellen Transformationspfad zu entwickeln, kann der Schlüssel zum Verkauf von Bankprodukten in allen Produktbereichen von der Kreditfinanzierung über die Emission von an ESG-Ziele gekoppelten Anleihen bis hin zum internationalen Zahlungsverkehr werden. Dazu müssen die Banken auf allen Stufen ihrer Wertschöpfungskette vom Kundenberater über das Risikomanagement bis hin zum Rechnungswesen und zur Kommunikation neue Kompetenzen entwickeln und sich mehr denn je mit den Produktionsabläufen ihrer Kunden beschäftigen.

Ähnliches gilt in der Anlageberatung sowie im Asset- und Wealthmanagement, wobei dort die Entwicklung schon seit mehreren Jahren Wirkung entfaltet. Auch das Handelsgeschäft der Banken bleibt nicht unberührt, wie etwa das Entstehen eines Green-Repo-Marktes zeigt.



Bei all dem ist entscheidend, dass die Banken die mit der grünen Transformation einhergehenden Reputationsrisiken im Blick behalten und aktiv steuern. Die Gesamtheit der globalen ESG-Aktivisten wird gerade auch die Banken bei diesem Prozess besonders aufmerksam beobachten.

Ein Schlüssel zum erfolgreichen Management der ESG-Transformation ist, dass die Banken über Daten und Analysen verfügen, die ihnen hinreichende Informationen über den ESG-Footprint ihrer Kunden geben. Dabei wird es notwendig sein, auch auf Daten zurückzugreifen, die die Banken nicht selbst erhoben haben, sondern von anderen spezialisierten Dienstleistern, aus dem Internet oder von Cloud Providern beziehen. Das Problem ist dabei je nach Segment nicht ein Mangel an Daten, sondern im Gegenteil die Vielzahl und Widersprüchlichkeit der Daten, die eine Verarbeitung und Analyse mithilfe maschineller Verfahren, d. h. auch KI, erforderlich machen. Diese wiederum wird nicht selten von den Cloud Providern zur Verfügung gestellt.

Dies ist nur ein Beispiel für die Notwendigkeit der Banken, sich zu datengetriebenen Organisationen zu entwickeln. Dabei wird der Weg in die Cloud unumgänglich sein. Denn nur so werden sie Zugang zu Daten, Analyseinstrumenten und Rechenkapazität bekommen, die nötig sind, um die Konnektivität zu ihren Kunden zu erhalten und weiterzuentwickeln und so für ihre Kunden relevant zu bleiben.

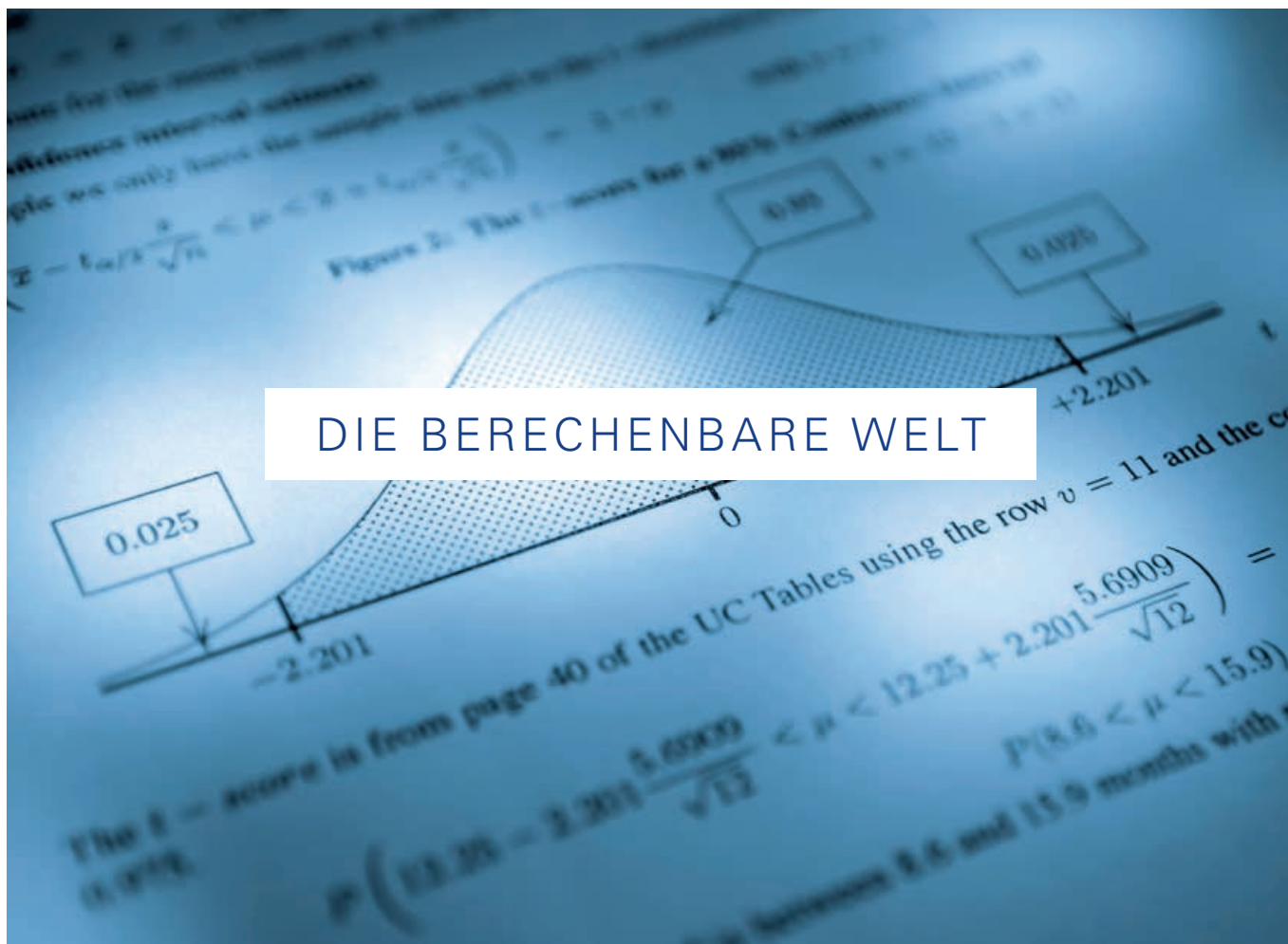
Genau hier kommt nun die digitale Finanzstrategie für Europa ins Spiel. Denn gerade in der digitalen Welt, in der im Hinblick auf Hardware (5G), Datenanalyse, KI und Cloudtechnologie die beiden größten globalen Kontrahenten, die USA und China, dominieren, ist es für Europa am schwierigsten und gleichzeitig am wichtigsten, strategische Souveränität in dem oben definierten Sinne zu erlangen. Die EU versucht hier, ihre wirtschaftliche Macht einzusetzen, um Regeln für einen umfassend digitalisierten Finanzplatz durchzusetzen. Diese sollen einen sicheren Datenaustausch ebenso gewährleisten wie die Stabilität und operationelle Sicherheit der gesamten Infrastruktur, Geldwäsche bekämpfen und gleichzeitig die Nutzung der Möglichkeiten der Token-Economy, Crypto Assets und digitaler Währungen erlauben. Die EU will auf diese Weise einen immer stärker integrierten und gleichzeitig offenen digitalen europäischen Finanzplatz schaffen.

Für die Banken bedeutet dies große Geschäftsmöglichkeiten. Sie zu nutzen, erfordert aber eine komplette Überarbeitung ihres Betriebsmodells, ihrer Produkt- und Dienstleistungspalette sowie ihrer Sicherheitskonzepte für die digital vernetzte Wirtschaft. Das wiederum setzt erhebliche Investitionen voraus, die die meisten Banken in Europa mangels Profitabilität nicht aus eigener Kraft in der Lage sein

werden zu stemmen. Gleichzeitig ist Eile geboten, weil profitablere und damit finanzstärkere nicht europäische Konkurrenten aus dem Finanz- wie aus dem Technologiesektor die Kunden der europäischen Banken gewinnen wollen. Ein wesentlicher Teil der Antwort europäischer Banken wird in Kooperationen mit den großen globalen Technologieanbietern und Zusammenschlüssen zwischen den Banken liegen müssen, um die notwendigen Investitionsmittel und das Know-how konzentriert und schnell bereitstellen zu können.

Besonderes Augenmerk im Rahmen der digitalen Finanzstrategie für Europa verdient der Aspekt der digitalen Währungen, Kryptoassets und Tokens. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob angesichts der mit diesen Instrumenten verbundenen Möglichkeiten der Wertübertragung das globale Zahlungsverkehrssystem, wie es heute basierend auf SWIFT und dem US-Dollar existiert, fortbestehen oder durch mehrere konkurrierende oder in sich geschlossene Systeme ersetzt werden wird. Vor diesem Hintergrund sind die Bemühungen der EZB zur Stärkung der Rolle des Euros als globale Reservewährung zu sehen. Je mehr dies gelingt, umso mehr stärkt dies die Banken im Euroraum als diejenigen, die auf natürliche Weise in der Lage sind, Geldschöpfung im Euro zu betreiben. Gleichzeitig bleibt die Herausforderung für die Banken, sich auf die Weiterentwicklung der Wege und Möglichkeiten der Übertragung von Werten in der Welt der Tokens und Kryptoassets vorzubereiten.

Insgesamt zeigen die diskutierten Elemente der Agenda des souveränen oder strategisch autonomen Europas, wie sehr die strategischen Herausforderungen und Möglichkeiten der Banken in Europa von dieser politischen Agenda bestimmt werden. Die Politik versucht, die Disruption zu gestalten. Sie eröffnet den europäischen Banken dadurch Möglichkeiten und zwingt sie gleichzeitig zur Eile in der Transformation. ←



DIE BERECHENBARE WELT

Wesentliche Kennzeichen einer COVID-19-Welt sind aufgrund von vorhersehbaren Veränderungen und Dynamiken bereits heute absehbar. Dazu zählt insbesondere eine aktivere Rolle von Regierungen, Institutionen und Regulierungsbehörden mit Auswirkungen auf Fiskalpolitik und Konjunkturpakete. Auch die Bedeutung von ESG steigt weiter. Die verstärkte Forcierung der Digitalisierung wird auch zu zunehmenden Cyberangriffen führen. Für den Bankensektor resultieren hieraus jeweils Herausforderungen und Chancen.

Was ist »berechenbar« nach COVID-19?

Gewissheiten

Die Corona-Krise hat einen Paradigmenwechsel in der Beziehung zwischen Marktakteuren und dem Staat ausgelöst, der zu einer **aktiveren Rolle von Regulierungsbehörden und Institutionen** führt. Dies wird wiederum begleitet von einer massiven Anhäufung von Staatsverschuldung. Außerdem erwarten wir, dass die Regulierungsbehörden eine aktivere Rolle übernehmen und politischer agieren.

Obwohl die **ESG-Kriterien** in allen Dimensionen (faktisch, gesellschaftlich und regulatorisch) inmitten der Corona-Pandemie vorübergehend depriorisiert wurden, wird ihre Rolle noch weiter wachsen, da die ESG-basierte Regulierung und die Nachfrage nach ESG-Investitionen unter Investoren wachsen.

Ein **Rekordzufluss an Geldern in die Vermögensverwaltung** und ein anhaltendes Niedrigzins-Umfeld zwingen institutionelle Investoren dazu, ihren Anlagebereich auszuweiten. Besonders der Private Equity-Sektor profitiert mit European Deals: 2019 übertraf 2018 nach Anzahl der Deals um 16 Prozent mit 2.515 Deals in Europa mit einem Gesamtdealwert von 260 Mrd. EUR.

Die **beschleunigte Digitalisierung** im Zuge der Corona-Krise zeigte ein noch nie da gewesenes Maß an Anpassungsfähigkeit und Veränderungspotenzial der Banken und wird sich nicht rückgängig machen lassen.

Nach Corona wird auch die Bedeutung der Cybersicherheit zunehmen, da durch den Anstieg der digitalen Nutzung die bestehende Infrastruktur anfälliger für eine **Zunahme von Cyberangriffen** ist.

Auswirkungen auf den Bankensektor

Die **Interdependenz zwischen Regierungen und dem Finanzsektor nimmt weiter zu**. Banken unterstützen die Fiskalpolitik und dienen als Vermittler für staatliche Hilfen und Konjunkturpakete der Regierungen. Die Regierungen geben Garantien für Kredite, die über Banken geleitet werden. Der Einfluss der Regulierung bzw. der Aufsicht auf die Banken wird in diesem Zuge verstärkt. Der regulatorische Druck wird noch stärker und immer mehr Märkte dazu zwingen, ebenfalls »reguliert« zu werden, wodurch sich die Möglichkeiten zur regulatorischen Arbitrage für Nicht-Banken verringern.

Green Finance und ESG bieten ein breites Spektrum an Geschäftsmöglichkeiten, neuen Geschäftsmodellen und eine Chance für Banken, ihre Reputation zu verbessern. Banken sitzen in der Mitte der Finanzmärkte und Branchen. Sie sind notwendige Partner für die EU, um den Green Deal umzusetzen bzw. die Einhaltung von ESG zu garantieren.

Das **steigende Volumen an Anlagegeldern** treibt Indizes und Vermögenspreise kontinuierlich nach oben. Am Ende braucht der Markt neue Bereiche, in die das Geld fließen kann. Hierdurch kann auch eine neue Nachfrage nach Verbriefungen entstehen und damit das »Originate-to-Distribute«-Geschäftsmodell* vorantreiben. Neue Technologien wie Tokenisierung eröffnen neue Investitionsmärkte wie Kunst, Immobilien sowie Private Equity für den regulierten Markt.

Private Equity-Unternehmen agieren als »neue Banken« und konkurrieren mit traditionellen Banken als Anbieter von Eigen- und Fremdkapital, insbesondere für nicht börsennotierte Unternehmen. Dies wird sich potenziell auf das Kredit- oder Equity Capital Markets-/ Debt Capital Markets-Geschäft auswirken. Chancen könnten in einer Dienstleistung als Vermittler zwischen Private Equity-Häusern und Unternehmen liegen.

Für Banken kann die **Digitalisierung** die Ausfallsicherheit und Effizienz erhöhen, die Kundenbeziehungen verbessern und die Komplexität reduzieren. Die Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der Infrastruktur wird dadurch noch mehr Bedeutung gewinnen. Regulierungsinitiativen wie Operational Resilience, die in den angelsächsischen Ländern schon ausgerollt sind, werden ganz oben auf der Agenda von Aufsehern und weiteren Stakeholdern stehen. Digitalisierung und Tokenisierung des Zahlungsverkehrs können die Banken von Informationen über die Kunden entkoppeln und neue Ansätze für das Beziehungs- und Risikomanagement erforderlich machen.

Der Bankensektor wird ein **beliebtes Ziel für Cyberangriffe** bleiben. Die Bedrohungen haben schwerwiegende Folgen aufgrund der starken Abhängigkeit der Banken von Software, Systemen, Informationstechnologie (IT) und Daten, aber auch aufgrund der Sensibilität von vertraulichen Kunden- und Finanzinformationen. —————>

* Strategie in der geschäftlichen Ausrichtung eines Instituts, bei welcher Forderungen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen (originate) an eine Zweckgesellschaft verkauft werden (distribute).

Aktivere Rolle von Regierungen, Institutionen und Regulierungsbehörden

Trends vor der Corona-Pandemie

Die multilaterale Nachkriegsordnung mit ihren vielen globalen Organisationen und einer globalisierten Weltwirtschaft war bereits vor COVID-19 einem Wandel unterworfen, der zu einem Anstieg des Protektionismus, der Renaissance der Nationalstaaten, dem Rückgang des Multilateralismus und dem Einsatz von Zöllen und Sanktionen »als Waffe« geführt hat.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Corona-Krise hat diese Trends beschleunigt und einen **Paradigmenwechsel in der Beziehung zwischen Marktakteuren und dem Staat** ausgelöst. Die Rolle der Regierungen ist viel wichtiger geworden und das neue Primat der Politik ist eine Realität mitten in einer Krise.

Diese verstärkte Rolle zeigt sich u. a. in der Kombination aus aktiver Fiskalpolitik und verstärkter Regulierungspolitik auf nationaler und EU-Ebene zur Unterstützung der Wirtschaft:

- Hilfs-/Entlastungsprogramme, einschließlich Steuererleichterungen, Bereitstellung von Krediten, Eigenkapitalzuführungen und Liquiditätshilfen (z. B. Wirtschaftsstabilisierungsfonds) und
- nationale Konjunkturpakete und der EU-Konjunkturfonds mit massiven Investitionsprogrammen.

Ausblick

Die Regierungen **zeigen ein neues Maß an Intervention**. Obwohl einige dieser Maßnahmen vorübergehend sind, werden sie zu einer massiven Staatsverschuldung und zu mehr Interaktion zwischen Politik und Wirtschaft führen.

Matthew Goodwin, Chatham House, ist der Überzeugung, dass eine neue Ära großer Regierungen und hoher Schulden zu einer »breiteren öffentlichen Akzeptanz größerer und interventionistischerer Regierungen und einer Bereitschaft zum Experimentieren mit staatlich gelenkten Instrumenten führen könnte, insbesondere bei jüngeren Generationen, die keine echte Erinnerung an die Ära vor 2008 haben«.

Quelle: <https://www.chathamhouse.org/expert/comment/covid-19-will-reshape-our-relationship-state>

Adam Posen, Präsident des Peterson Institute für Internationale Wirtschaft, argumentiert, dass Finanzakteure, wie Zentralbanken, Finanzministerien und Aufsichtsbehörden »mit neuen Formen der direkten Intervention aus der Krise kommen werden sowie einigen, die man seit Jahrzehnten nicht mehr gesehen hat und die zuvor als marktverzerrend aufgegeben wurden«.

Quelle: <https://foreignpolicy.com/2020/05/16/future-government-powers-coronavirus-pandemic/>

Robert D. Kaplan prognostiziert eine »größere Regierung« und dass »unser Leben bald mehr denn je reguliert werden könnte«.

Quelle: <https://foreignpolicy.com/2020/05/16/future-government-powers-coronavirus-pandemic/>

William Galston vom Brookings Institute erwartet »die größte Ausdehnung staatlicher Finanzaktivitäten in der Geschichte der USA«.

Quelle: <https://foreignpolicy.com/2020/05/16/future-government-powers-coronavirus-pandemic/>

Jörg Kukies, Staatssekretär, Ministerium der Finanzen: »Wir drängen auf solide Eigenkapitalquoten und solide Geschäftsmodelle.«

Quelle: <https://www.globalcapital.com/article/b1m2j16v3tmv8q/dr-j246rg-kukies-state-secretary-for-financial-market-policy-and-european-policy-federal-ministry-of-finance-germany>

Herausforderungen für den Bankensektor

Regulatorische Erleichterungen wie die Lockerung der temporären Kapitalanforderungen und die Verschiebung der Stresstests sind nur vorübergehend und werden nicht zu einer insgesamt veränderten Arbeitsweise zwischen Banken und Aufsichtsbehörden führen.

Generell werden die Aufsichtsbehörden auf eine **Steigerung der Profitabilität im Bankensektor drängen**. Infolgedessen wird die Konsolidierung ein zentraler Effekt sein, da die Aufsichtsbehörden auch Fusionen im Bankensektor stärker unterstützen werden.

Chancen für den Bankensektor

Banken spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der fiskalpolitischen Maßnahmen von Regierungen und Institutionen, auch bei grenzüberschreitenden Maßnahmen. Da Regierungen Banken für ihre Umsetzungsprogramme und die Weiterleitung von Krediten benötigen, sind **Banken entscheidend für die Erholung der Wirtschaft**.

Darüber hinaus hat sich die Wahrnehmung der Banken verschoben: Sie sind **Lieferagenturen und zwischengeschaltete Partner der Regierungen**. Dies erhöht das öffentliche Vertrauen in etablierte Banken und gibt ihnen einen Vorteil gegenüber neuen und aufstrebenden Wettbewerbern. Somit werden Banken – im Gegensatz zur Ära der Finanzkrise – als Teil der Lösung und nicht mehr als Teil des Problems angesehen. Schließlich müssen Kapital, Markt und Banken die steigende Staatsverschuldung finanzieren.

Ausblick und Prioritäten für den Bankensektor

Banken müssen ihre **Beziehung zu politischen Entscheidungsträgern möglicherweise neu definieren** und ihre Bedeutung als Partner nutzen.

Insbesondere können Banken **aktiv** mit Regierungen und Aufsichtsbehörden **zusammenarbeiten**, um das Krisen- und Nachkrisenmanagement zu unterstützen, und diese Möglichkeiten nutzen, um **Kundenbeziehungen und Vertrauen zu stärken**.

Valdis Dombrovskis, Vizepräsident, EU-Kommission, sieht die Taxonomie als das »wichtigste Stück der Gesetzgebung«.

Quelle: https://www.politico.eu/wp-content/uploads/2021/04/13/Letter-on-Role-of-the-Platform_-202104091.pdf

Zunehmende Bedeutung von ESG

Trends vor der Corona-Pandemie

Auf politischer Ebene erreichte ESG in Europa vor COVID-19 einen neuen Höhepunkt mit dem Green Deal der Europäischen Kommission, der ein kohlenstoffreies Europa bis 2050 zum Ziel hat. **Die ESG-Taxonomie, ein Klassifizierungssystem, wird bis Ende 2021 Gesetz werden.** Eine Reihe von ESG-spezifischen Gesetzen, die eine explizitere Verantwortung für Finanzinstitute, Unternehmen und Investoren schaffen, entsteht in Berlin, Brüssel und andernorts.

Der europäische Green Deal-Investitionsplan wird EU-Mittel mobilisieren und einen Rahmen schaffen, um die klimaneutrale, grüne, wettbewerbsfähige und integrative Wirtschaft zu fördern, die für den Übergang zu einer klimaneutralen Energieversorgung notwendig ist.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Aktivitäten des Green Deal der EU werden Investitionen in den Aufschwung Europas leiten. Eine potenzielle CO₂-Grenzsteuer könnte zur Finanzierung des zukünftigen EU-Haushalts infolge der Corona-Pandemie beitragen.

Angesichts der unmittelbaren Bedrohung für Leben und Wirtschaft durch die Pandemie hat sich der Fokus vorübergehend von ESG-Trends und Kohlenstoffneutralisierungsstrategien wegbewegt: Jedoch gewinnen diese Neutralisierungsstrategien wieder an Dynamik und dadurch an Bedeutung.

COVID-19 hat einen bereits wachsenden Fokus auf Gerechtigkeit, Gleichheit, Nachhaltigkeit und wertorientierte Aktivitäten gelegt. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie eine proaktivere wertebasierte Haltung auf dem Markt einnehmen. Die Öffentlichkeit wird die Banken beobachten, insbesondere wenn sie entscheiden, was und wie sie finanzieren.

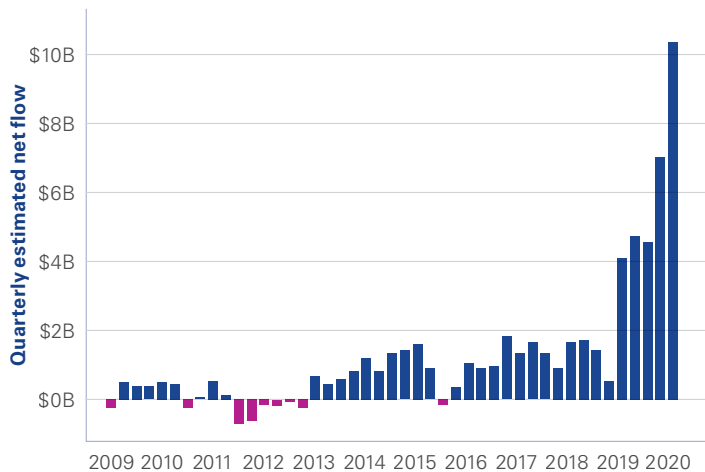
Ausblick

Neben den Industrieunternehmen treiben auch Investoren, insbesondere große institutionelle Anleger, die Nachhaltigkeitsagenda, wie der **Rekord der Zuflüsse in nachhaltige Fonds zeigt**. →

Laut KPMG UK sind viele Banken bereits auf dem Weg zu nachhaltigeren Finanzierungen: Führungskräfte von Goldman Sachs und der Bank of America kündigten an, dass sie im nächsten Jahrzehnt 750 Mrd. USD/300 Mrd. USD im Bereich »Sustainable Finance« ausgeben werden. Das hebt das Thema ESG auf CEO- und Vorstandsebene und somit auf die höchsten der Organisationen.

Quelle: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/05/embedding-esg-into-banks-strategies.html>

Abbildung: Sustainable funds see record inflows in first quarter



Source: Sustainable investing is set to surge in the wake of the coronavirus pandemic, CNBC

Herausforderungen für den Bankensektor

Banken werden zunehmend wegen ihres Engagements bezüglich ESG-Risiken unter die Lupe genommen und sind mit **potenzieller Wertminderung** von Vermögenswerten, die nicht ESG-konform sind, konfrontiert. Ihre Kunden erwarten **mehr ESG-konforme Produkte** und Dienstleistungen.

Regulatorische Anforderungen wie Stresstests, Integration in das Risikomanagement und die Kapitalallokation werden diese Entwicklung beschleunigen.

Chancen für den Bankensektor

Banken sind **notwendige Partner bei der Umsetzung der Kriterien der Taxonomie** und kanalisieren Mittel und Investitionen im Zusammenhang mit der Erholung der Wirtschaft nach der Corona-Pandemie.

Die Nachfrage nach ESG-Investitionen wächst unter den Anlegern und zwingt die Banken dazu, ein attraktives Produktportfolio anzubieten.

Insgesamt stellt der Fokus auf ein nachhaltiges Finanzwesen eine Geschäftschance dar, wie das Wachstum von Finanzunternehmen für erneuerbare Energien zeigt. **Der Green Deal bietet somit eine Chance zur Reputations- und Profitsteigerung für Banken.**

Ausblick und Prioritäten für den Bankensektor

ESG ist keine weitere neue Regulierung: Es handelt sich um einen Themenkomplex mit weitreichenden Auswirkungen, der eine neue Art des Wirtschaftens einläutet. Die Einhaltung von ESG-Kriterien – und deren Dokumentation – **wird die Fähigkeit von Unternehmen beeinflussen, Kapital zu beschaffen**. Es wird Reputationsvorteile für Banken geben, die starke Partner für die Europäische Kommission werden können, indem sie die Einhaltung von ESG-Kriterien bei Investitionen gewährleisten. Banken müssen deshalb

- ESG in ihre Strategie, ihre Organisation und ihre C-Level-Agenda integrieren,
- ihre Kreditprogramme an ESG-Kriterien ausrichten,
- ihr Kapitalmarkt-, Asset Management- und Vermögensverwaltungsgeschäft entsprechend anpassen. Banken, die Unternehmen bei Kapitalerhöhungen (Anleihen oder Eigenkapital) oder Börsengängen beraten, können die Einhaltung von ESG-Kriterien fördern (Stichwort: »die Greenification der Equity Story«), um die Attraktivität ihrer Anlagen zu erhöhen und die Anforderungen der Investoren zu erfüllen und
- das mögliche Tempo der Anpassung berücksichtigen, um Kundenbeziehungen zu erhalten.

Verstärkte Forcierung der Digitalisierung

Trends vor der Corona-Pandemie

Schon vor der Corona-Pandemie stand die Notwendigkeit des digitalen Wandels auf der Agenda der neuen Europäischen Kommission mit der europäischen Datenstrategie und dem Ziel, Europa zu einem vertrauenswürdigen digitalen Vorreiter in den Bereichen KI, Datenwirtschaft und Datenschutz zu machen.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Beschleunigung der Digitalisierung vor dem Hintergrund der Corona-Krise hat ein **bisher unbekanntes Maß an Anpassungsfähigkeit und Veränderungspotenzial** hervorgebracht, was als ein potenziell positiver Effekt von COVID-19 angesehen werden kann.

Ausblick

Die während der Pandemie erzielten Digitalisierungsfortschritte und die damit verbundene Effizienzsteigerung **werden nicht rückgängig gemacht werden.**

Sowohl die Regulierungsbehörden als auch die Unternehmen haben das Disruptionspotenzial der Digitalisierung verstanden und werden ihren Fokus und ihre Investitionen entsprechend erhöhen.

Nach Angaben der **International Data Corporation** »wird die Digitalisierung der Finanzdienstleistungen schnell voranschreiten. Der Ausbruch der Corona-Pandemie wird die Einführung digitaler Technologien und die Verbraucherakzeptanz digitaler Kanäle vorantreiben. Finanzdienstleister sollten versuchen, von dieser Dynamik zu profitieren und in neue Tools, Kanäle und den Übergang zu einem vollständig digitalen Lebenszyklus zu investieren.«

Diese erheblichen Anfangsinvestitionen werden sich jedoch voraussichtlich amortisieren. Laut **McKinsey** kann die Digitalisierung informationsintensiver Prozesse die Kosten um bis zu 90 Prozent senken und die Durchlaufzeit erheblich verbessern.

Quelle: <https://blogs.idc.com/2020/04/27/critical-banking-technologies-for-the-2020s/>

Während der COVID-19-Pandemie förderten auch Finanzdienstleister, wie viele andere Unternehmen auch, die Remote-Arbeit. Zum Beispiel arbeiteten 95 Prozent der Mitarbeiter der Deutschen Bank in Großbritannien von zu Hause aus. In ähnlicher Weise arbeiteten 90 Prozent der Investmentbanking-Mitarbeiter und 75 Prozent aller Mitarbeiter bei J.P. Morgan von zu Hause aus.

Quellen: <https://www.businessinsider.com/deutsche-bank-is-teaching-staff-and-customers-new-banking-methods-2020-5?r=DE&lr=T>

<https://www.fintechfutures.com/2020/05/major-banks-assess-covid-19-working-from-home-policies/#~:text=Currently%2C%2090%25%20of%20its%20investment,of%20the%20COVID%2D19%20pandemic.>

Herausforderungen für den Bankensektor

Die **Kosten für IT, Sicherheit und Infrastruktur** sind enorm und werden zu einer gewissen Form der Konsolidierung im fragmentierten Bankensektor führen.

Die große Bedeutung der IT-Infrastruktur für Banken und das Finanzsystem insgesamt rufen neue regulatorische Maßnahmen hervor, deren Umsetzung erhebliche Aufwände erfordert. Die EU-Kommission hat im September 2020 das sog. EU Digital Finance Pack veröffentlicht, mit Maßnahmen zur Unterstützung von Banken zur Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle. Eine Komponente ist »Digital Operational Resilience (DORA)«, eine Regulierung zur Sicherung der Widerstandsfähigkeit der Infrastruktur, wie sie in den USA und UK schon vor einiger Zeit von den Aufsehern forciert wurde. Das virtuelle Bankensystem stellt einen neuen Wettbewerbsbereich für Banken dar. Damit gerät das Filialsystem unter Druck und es besteht die Notwendigkeit für Banken, innovative Entwicklungen zu beschleunigen, um mit den Global Playern Schritt halten zu können.

Chancen für den Bankensektor

Die digitale Transformation ermöglicht es Banken, deutlich **reaktionsschneller, schlanker und anpassungsfähiger** zu werden – genau die Qualitäten, die sie brauchen, um aktuelle Systemschocks und zukünftigen Wettbewerb zu bewältigen. Die **umfassende Digitalisierung der Prozesslandschaft** durch alle Funktionen ermöglicht es Banken, effizienter zu werden und auf disruptive Ereignisse und deren mögliche Auswirkungen früher zu reagieren. Rajashekara Maiya, Vice President bei Infosys Finacle: »Es gibt keinen besseren Zeitpunkt für ein Finanzinstitut, digital zu werden.«

Digitalisierung, Artificial Intelligence und Cloud Computing können die **Ausfallsicherheit, Effizienz und Kundenbeziehungen** von Banken erhöhen und die Komplexität reduzieren. —————→

Da die Digitalisierung von Unternehmen erhebliche finanzielle Ressourcen erfordert, sollten Banken eine Chance darin sehen und die **Finanzierung der digitalen Investitionen ihrer Kunden** unterstützen.

Ausblick und Prioritäten für den Bankensektor

Banken müssen **ihre Kunden in ihre digitale Transformation einbeziehen** und die Veränderungen und Herausforderungen entsprechend kommunizieren, um das Vertrauen ihrer Kunden und des Marktes zu erhalten.

Banken müssen ihre **Prozesse und ihr IT-Ökosystem neu strukturieren**, Altlasten effizient verwalten, ein konsistentes Datenmanagement einrichten und leistungsfähige Analysetools für ihr Geschäft einführen.

Zunahme von Cyberattacken

Trends vor der Corona-Pandemie

Laut dem 2020 Global Risk-Report des Weltwirtschaftsforums sind Cyberangriffe das siebtwahrscheinlichste und achteinflussreichste globale Risiko sowie das zweitbesorgniserregendste Risiko für die globale Geschäftstätigkeit in den nächsten zehn Jahren. Ein sehr bemerkenswerter Fall von Cyberkriminalität in der Finanzdienstleistungsbranche war z. B. der Equifax-Hack im Jahr 2017, durch den Cyberkriminelle auf die Daten von über 145 Mio. Verbrauchern im angelsächsischen Raum zugreifen konnten, darunter deren Namen, Sozialversicherungsnummern und Kreditkarteninformationen.

Auswirkungen der Corona-Pandemie

COVID-19 hat zu einer Beschleunigung der Digitalisierung und einer Verlagerung verschiedener Aspekte unseres Lebens in digitale Umgebungen geführt, was sich auch im Internetnutzungsverhalten widerspiegelt. Mitte März 2020 meldete der Frankfurter Internet Exchange DE-CIX – der größte Dienstleister seiner Art – einen Spitzendatenverkehr von 9,1 Terabit pro Sekunde.

Der Ansturm auf die Cyberwelt schafft damit eine neue Verwundbarkeit. Kriminelle und andere Akteure mit schlechten Absichten nutzen den Anstieg der Nutzung von digitalen Informationskanälen, sozialen Medien, Streaming- und Cloud-Diensten, E-Mails, Telefonkonferenz- und Videokonferenz-Tools seit Beginn der Pandemie aus.

Ausblick

Der beschleunigte digitale Wandel wird auch nach der Corona-Pandemie nicht rückgängig gemacht werden und weiterhin ein wichtiger Teil unseres Lebens bleiben. Daher wird auch die Bedeutung der Cybersicherheit nach der COVID-19-Krise weiter zunehmen, da der sprunghafte Anstieg der digitalen Nutzung nicht mit einem ebenso schnellen Anstieg der Cybersicherheitsmaßnahmen einherging, sodass die **bestehende Infrastruktur ein Einfallstor für kriminelle Machenschaften** darstellt.

In Anbetracht des aktuellen geopolitischen Kontextes in Verbindung mit durch Staaten gelenkten, politisch motivierten Attacken wird das Thema **Cybersicherheit weiter an Bedeutung gewinnen und einen noch größeren Einsatz von Ressourcen** auf der Ebene der einzelnen Institutionen sowie eine viel stärkere branchenübergreifende Zusammenarbeit erfordern.

Nach Angaben von **ECHO** ermöglicht die Pandemie Cyberangreifern Einstiegsvektoren auszunutzen, die durch die steigende Anzahl von Remote-Arbeitern und gemeinsam genutzten Heimcomputern entstanden sind.

Quelle: <https://echonetwerk.eu/wp-content/uploads/2020/04/20200408-ECHO-WhitePaper-Hackers-Mindset-FINAL.pdf>

Herausforderungen für den Bankensektor

Der Bankensektor wird ein beliebtes Ziel für Cyberangriffe und -bedrohungen bleiben, oft mit schwerwiegenden Folgen, da die Banken stark von Software, Systemen, IT und Daten abhängig sind. Diese Angriffe **gefährden nicht nur den Betrieb der Banken, sondern auch vertrauliche Kundendaten**, was zu Verlusten von Geldern und Finanzdaten führt.

Laut der Studie »Clarity on Cyber Security – Driving growth with confidence«, 2018 von KPMG Schweiz veröffentlicht, führen **75 Prozent der erfolgreichen Cyberangriffe in der Finanzdienstleistungsbranche zu finanziellen Verlusten** – im Vergleich zu 25 Prozent bei Nicht-Finanzdienstleistungen. Darüber hinaus sind die Folgen für Banken und Vermögensverwalter mit höheren Kosten verbunden als für jeden anderen Sektor.

Eine Analyse von Accenture¹ zeigt, dass sich der jährliche Schaden der Cyberkriminalität im Bankensektor im Jahr 2018 auf 18,4 Mrd. USD belief – der höchste Wert unter allen Branchen. Der Bericht prognostiziert darüber hinaus, dass der Unternehmenswert, der durch Cyberkriminalität gefährdet ist, in den nächsten fünf Jahren bei 5,2 Bio. USD liegen könnte.

Laut VMware ist allein in der Anfangszeit der Corona-Pandemie (Februar bis April 2020) die Zahl der Cyberangriffe um 238 Prozent gestiegen.

Laut dem Investorendienst von **Moody's** hat der »groß angelegte Wechsel« zu digitalem Banking und Remote-Arbeit im Zuge der COVID-19-Krise die Anfälligkeit des Bankensektors für Cyberangriffe verstärkt.

Quelle: https://www.moody's.com/research/Moodys-Banks-cyber-risks-rise-as-corona-virus-accelerates-digital-trends--PBC_1236862?cid=7QFRKQSZE021

Nach Angaben von **VMware** meldeten 80 Prozent der Finanzinstitute mehr Cyberangriffe im Jahr 2019, wobei die Vorgehensweise immer raffinierter wird und gezielte Social Engineering-Angriffe und fortschrittliche Methoden zur Verschleierung bössartiger Aktivitäten genutzt werden.

Quelle: <https://www.carbonblack.com/wp-content/uploads/VMWCB-Report-Modern-Bank-Heists-2020.pdf>

Ausblick und Prioritäten für den Bankensektor

Mit der zunehmenden Digitalisierung aller Aspekte des Bankensektors während der Pandemie, von der internen Infrastruktur und der Remote-Arbeit bis hin zu Online-Transaktionen sowie digitalen Zahlungen und dem damit verbundenen wachsenden Bedürfnis nach Sicherheit und Vertrauen bei den Kunden, entscheiden effektive Cybersicherheit und Widerstandsfähigkeit über die künftige Vertrauenswürdigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität von Banken. Darüber hinaus wird dies von den Aufsichtsbehörden und anderen Interessengruppen immer stärker eingefordert werden. ←

¹ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-96/Accenture-2019-Cost-of-Cybercrime-Study-Final.pdf#zoom=50



DIE UNBERECHENBARE WELT – VIER SZENARIEN UND DER SCHWARZE SCHWAN

Überblick: Unberechenbarkeit und vier denkbare Szenarien

Europa auf dem Weg zur Souveränität zwischen den USA und China:
wesentliche Treiber

Vor dem Hintergrund fortschreitender geopolitischer Fragmentierung und steigenden Wettbewerbs sowie insbesondere der sich verschlechternden Beziehungen zwischen den USA und China wächst der Druck auf Europa, seine Identität und seine Position in der globalen Weltordnung neu zu definieren.

Die EU versucht, unabhängiger und so souverän wie möglich zu werden, um die Auswirkungen des Machtkampfes zwischen den USA und China abzumildern. Dies wird in der Industriepolitik, der digitalen Autonomie und der grünen Standardsetzung offensichtlich. Folgende Äußerungen, Entscheidungen und Entwicklungen aus dem Jahr 2020 verdeutlichen das:

Charles Michel, Präsident des Europäischen Rates beim Brüsseler Wirtschaftsforum, 8.9.2020: »Europäische strategische Autonomie – das sind nicht nur Worte. Die strategische Unabhängigkeit Europas ist unser neues gemeinsames Projekt für dieses Jahrhundert. Es liegt in unserem gemeinsamen Interesse. 70 Jahre nach den Gründervätern ist die strategische Autonomie Europas das Ziel Nummer eins unserer Generation. Für Europa ist dies der eigentliche Beginn des 21. Jahrhunderts.«

Ursula von der Leyen, Präsidentin der Europäischen Kommission, 19.2.2020: »Ich fasse alles zusammen, was ich unter dem Begriff »Tech-Souveränität« dargestellt habe. Dies beschreibt die Fähigkeit, die Europa haben muss, um seine eigenen Entscheidungen zu treffen, basierend auf seinen eigenen Werten und unter Beachtung seiner eigenen Regeln.«

»Beim digitalen Wandel muss Europa sich eindeutig verbessern«, sagte von der Leyen und erinnerte an die drei Prioritäten – Daten, künstliche Intelligenz und Infrastruktur –, die entscheidend für die Gestaltung dieses digitalen Jahrzehnts in Europa sind.

Strategische Autonomie: Die von Frankreich vorangetriebene europäische Industriepolitik, die im Hinblick auf Industrieallianzen für Schlüsseltechnologien und Resilienz z. B. bei Rohstoffen neu bewertet werden soll, ist das Fundament der **aktuellen Wirtschaftspolitik und -initiativen** der EU (FDI-Regulierung, Europäische Rohstoffallianz, Allianz für sauberen Wasserstoff, 5G, EU-Taxonomie, Kohlenstoffgrenzsteuer).

Das Urteil des Gerichtshofs der Europäischen Union »**Schrems II**« erklärt am 16.7.2020 die Entscheidung 2016/1250 über die Angemessenheit des Schutzes durch das EU-US-Datenschutzschildes für ungültig. Dadurch können personenbezogene Daten von EU-Bürgern auf Grundlage des EU-US Privacy Shield nicht mehr rechtmäßig in die USA übermittelt werden.

Auch der Green Deal dient als Mittel und Zweck der strategischen Autonomie, da er z. B. zur Verlagerung von Lieferketten beitragen und zu einer Einschränkung des Zugangs zum EU-Binnenmarkt führen kann. **Thierry Breton**, EU-Binnenmarktkommissar, sagte am 10.3.2020: »Die Bewältigung des grünen und digitalen Wandels und die Vermeidung externer Abhängigkeiten in einem neuen geopolitischen Kontext erfordern einen radikalen Wandel – und er muss jetzt beginnen.«

Die »**EU-Strategie für eine Sicherheitsunion**« vom 24.7.2020 formuliert die Absicht, »die Abhängigkeit von Infrastrukturen und Diensten außerhalb Europas zu [begrenzen]«.

Zwei wesentliche Unsicherheiten beeinflussen maßgeblich die vier Zukunftsszenarien:

- Inwieweit wird die innereuropäische Integration nach der Corona-Pandemie gelingen?
- Wie werden die geopolitische Fragmentierung und der Wettbewerb künftig aussehen?

Je nach künftiger Zusammenarbeit der europäischen Staaten (Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten bis hin zum Zusammenhalt in Europa) und je nach geopolitischer Fragmentierung (starke Fragmentierung bis strategische Rivalität) sind verschiedene Szenarien möglich, aus denen sich **spezifische Implikationen** für europäische Banken ergeben. —————>

Vier Zukunftsszenarien für Europa

EUROPA DER VERSCHIEDENEN GESCHWINDIGKEITEN

GEOPOLITISCHE FRAGMENTIERUNG UND WETTBEWERB

STRATEGISCHE



Status quo – Das Patchwork-Europa schlägt sich durch

- Das Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten schlägt sich mit einigen Gewinnern und Verlierern (auf Ebene von Mitgliedstaaten, Industrien sowie grüner und digitaler Entwicklung) durch.

- Allgemeine Stagnation

Kennzeichen:

- Keine klare Vision für Europa
- Fortschritt und Integration sind regional beschränkt.
- Einige Länder gehen in bestimmten Politikbereichen voran, andere bleiben zurück.

EUROPÄISCHE INTEGRATION

Das **schwache Europa** wird marginalisiert



- Europa ist unkoordiniert und hat insgesamt wenig Macht.
- Kollateralschaden im Kampf zwischen den USA und China.
- Die USA schlagen mit aggressiver Handelspolitik zu; China versucht, in ein fragmentiertes Europa einzudringen.

Kennzeichen:

- Die USA versuchen aggressiv, China einzuschränken, und ergreifen extraterritoriale Maßnahmen gegen Unternehmen und Länder, die mit China zusammenarbeiten.
- Mehr Fragmentierung und Protektionismus. Schwerwiegende Hindernisse für Daten-, Waren-, Personen- und Kapitalströme.

STARKE

Quelle: Executive Summary: Die Zukunft des europäischen Bankensektors – was kommt nach der Corona-Krise? (KPMG in Deutschland, MAP&BGA, 2020)

in den nächsten drei bis fünf Jahren

RIVALITÄT

Das **souveräne Europa** ist global wettbewerbsfähig

- Europa wird dazu gedrängt, hat aber auch die Fähigkeit dazu, den Binnenmarkt zu intensivieren, auch digital.
- Europa formt eine starke Industriepolitik zum Nutzen seiner Bürger und Unternehmen mit einer Mischung aus staatlicher und marktgesteuerter Politik und gleichen Wettbewerbsbedingungen.

Kennzeichen:

- Das globale System ist fragmentiert, aber eher durch Wettbewerb als durch Aggression gekennzeichnet.
- Multilaterale Organisationen gewinnen als Mediatoren im Wettbewerb wieder an Bedeutung.
- Strategische Allianzen und regionale Blöcke sind die wichtigste Form der Zusammenarbeit, die sich um globale Herausforderungen wie Klima und Gesundheit zusammenschließen.



ZUSAMMENHALT IN EUROPA

Die »Festung Europa« fokussiert sich auf sich selbst

- Die europäische »strategische Autonomie« wird zur Priorität für Brüssel, Berlin und Paris.
- Die Mauern um die Festung Europa werden hochgezogen und nur europäische Unternehmen können in Europa wirklich florieren (und verdrängen damit die USA und China).

Kennzeichen:

- Europa treibt die Integration voran.
- Es wird ein intensiverer Zusammenschluss in den Bereichen Energie, Digitalisierung und Kapitalmärkte angestrebt.
- Die Voraussetzungen für eine Fiskalunion sind gegeben.
- Die global agierenden europäischen Unternehmen werden beschränkt.



FRAGMENTIERUNG

Spezifische Implikationen für europäische Banken

Status quo – Das Patchwork-Europa schlägt sich durch (Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten und strategische Rivalität)

- Moderate Konsolidierung bei wenigen großen Bankengruppen in europäischen Kernländern, beeinflusst von nationalen Interessen
- Ertragskraft der Banken und die Fähigkeit zur Kapitalbeschaffung bleiben verhalten, Kostenmanagement ist sehr wichtig, begrenztes Potenzial für Skalenvorteile
- Chancen im globalen Markt, vor allem für Großbanken und Captives. Voraussetzung: Investitionen in Digitalisierung
- Starker Wettbewerb; insbesondere im multinationalen Geschäft, für internationale Banken
- National fokussierte Banken müssen ihre Nischen finden, z. B. nationale Service-Aufgaben bei mittleren und kleineren Kunden. Möglicherweise weitere Konsolidierung, um Kosten zu sparen
- Mehr regulatorische Kohärenz für den Europäischen Bankensektor, aber ambitionslose Politik für die Bankenbranche
- Brexit: Weitere Entwicklung unklar. EU und Großbritannien auf Augenhöhe
- Banken profitieren von Europa als »Green Finance Hub«

Das schwache Europa wird marginalisiert (Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten und starke Fragmentierung)

- Konsolidierung der Banken nur auf nationaler Ebene
- Ertragskraft der Banken und die Fähigkeit zur Kapitalerhöhung und zu Investitionen sind schwach; Managements überwiegend auf das Kostenmanagement fokussiert, begrenztes Potenzial für Skalenvorteile
- Schrumpfende Marktchancen, Konzentration auf nationales Geschäft
- Internationale Banken bieten opportunistische Dienstleistungen für europäische Kunden, inklusive globaler Tier-1-Kunden
- Europäische Banken müssen ihre Nischen finden, z. B. national fokussierte Service-Aufgaben bei mittleren und kleineren Kunden. Möglicherweise weitere Konsolidierung, um Kosten zu sparen
- Durch heterogene Regulierung und fehlende europäische Bankenpolitik wachsen rechtliche Risiken, insbesondere bezüglich der US-Gesetzgebung
- Brexit: London als »Singapur an der Themse« steigert seine Attraktivität als Finanzdrehscheibe
- ESG/Green Deal und Digitalisierung hinken hinterher

Das souveräne Europa ist global wettbewerbsfähig (Zusammenhalt in Europa und strategische Rivalität)

- Grenzüberschreitende Konsolidierung führt zu weniger, aber größeren Banken; Chancen im globalen Markt
- Starke Investitionsfähigkeit und Ertragskraft für starke europäische Banken, mehr Fokus auf Wachstumsmanagement und Größenvorteile; Investitionen in die Digitalisierung
- Starker Wettbewerb durch internationale Banken um internationales Geschäft und durch potenzielle Markteintritte
- Konzentration erzeugt Druck auf kleinere Banken
- Bankenpolitik und -regulierung unterstützen den Wettbewerb unter global fairen Wettbewerbsbedingungen
- Die EU ist nach dem Brexit stärker als Großbritannien
- Europäische Banken sind ESG-Marktführer

Die »Festung Europa« fokussiert sich auf sich selbst (Zusammenhalt in Europa und starke Fragmentierung)

- Erzwungene paneuropäische Konsolidierung führt zu wenigen europäischen Großbanken; grenzüberschreitende Zusammenarbeit zur Erhöhung der Investitionskraft
- Die Ertragskraft der Banken steigt, ist aber für das globale Geschäft begrenzt. Verbesserte Investitionskapazitäten für Digitalisierung und Wachstum, einige Skalenvorteile
- Der europäische Markt ist voll zugänglich, während globale Wettbewerber Schwierigkeiten haben, darin zu agieren
- National fokussierte Banken müssen um ihre Nischen bei mittleren und kleinen Kunden kämpfen
- Der Protektionismus in der EU, den USA und China führt zu starken Spannungen und erschwert die internationalen Geschäftsaktivitäten. Dies schwächt global agierende Kunden der Banken und erschwert ebenso die Betreuung internationaler Kunden
- Protektionistische Bankenpolitik, die in China bzw. den USA auf Gegenseitigkeit stößt. Wachsende rechtliche Risiken, z. B. hinsichtlich der US-Gesetzgebung
- Die Beziehungen zwischen EU und Vereinigtem Königreich verhärten sich trotz eines ersten Abkommens weiter
- Europäische Banken sind ESG-Marktführer



Status quo – Das Patchwork-Europa schlägt sich durch

Dieses Szenario ist durch das Europa verschiedener Geschwindigkeiten bei strategischer Rivalität gekennzeichnet.

Es herrscht überwiegend Stagnation, denn in einer Welt der fortschreitenden Fragmentierung gibt es keinen ausreichenden externen Druck für die EU, mit eigenen starken Institutionen und Integration zu reagieren. Stattdessen laviert sich ein Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten durch und produziert hierbei Gewinner und Verlierer sowohl auf Branchenebene mit Blick auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit als auch auf Ebene der Mitgliedstaaten.

Implikationen für den Bankensektor

Allgemeines Marktumfeld:

Der europäische Aufbauplan »Next Generation EU« verhindert eine Vertiefung des Nord-Süd-Gefälles, aber es gibt keine Fortschritte bei der Fiskalunion oder der weiteren Vergemeinschaftung von Schulden. Die Mitgliedstaaten sind sich einig, sich nicht einig zu sein, was zu einem Europa der zwei Geschwindigkeiten führt. Deutschland, Frankreich, die Benelux-Staaten, Österreich und die nördlichen Länder verfolgen eine **digitale Union** und eine **Energieunion**. Die **Bankenunion** wird in der Eurozone ohne große Begeisterung vollzogen, nachdem der letzte Widerstand der deutschen Banken bröckelt. Allerdings gibt es **kein Momentum für Fiskal- oder Kapitalmarktunion**.

Die EU-Kommission erkennt, dass ein relativ schwaches Europa Partei ergreifen muss und wirbt um Washington. Die USA lockern die Haltung gegenüber der EU unter der Bedingung, dass europäische Unternehmen und Banken die Beziehungen zu China in den Bereichen Technologie und Sicherheit kappen.

Die entgegenkommende Wirtschafts- und Handelspolitik von Präsident Biden gegenüber Europa bedeutet weniger aggressiven Wettbewerb von US-Banken in Europa, aber verlorene Chancen auf dem chinesischen Markt. Europa hat genug Ausdauer, um einen Vorstoß zur Stärkung multilateraler Organisationen voranzutreiben. Die USA unter Biden unterstützen die Abkehr von Trumps Unilateralismus und »America First« für die Nutzung multilateraler Institutionen im Interesse Amerikas (»America Best«).

Die Banken profitieren von einem Bekenntnis zum Baseler System und einer Reform der WTO, die durch eine »Allianz der Demokratien« erreicht wird.

Der **Green Deal** wird von Deutschland, Frankreich, den Benelux-Ländern, Österreich und den nordischen Ländern mit ESG-Regulierung und »grüner« Finanzierung vorangetrieben. Er schafft Wettbewerbs- und Finanzierungsvorteile für Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle an ESG-Kriterien ausrichten. Aber da nicht alle EU-Mitgliedstaaten mitmachen, wird das volle Potenzial von ESG nicht ausgeschöpft.

Das europäisch-chinesische Verhältnis wird konfliktärer. Als Reaktion auf die verbesserten transatlantischen Beziehungen beschränkt China den Zugang europäischer Unternehmen und Banken zu seinem Markt. Der Green Deal führt zu weiteren Reibungen mit China aufgrund der Kohlenstoffgrenzsteuer.

Kernpunkte:

1. Keine Fiskalunion, aber die Bankenunion ist vollendet
2. Die EU stellt sich auf die Seite Washingtons, US-Wirtschafts- und Handelspolitik sind der EU gegenüber entgegenkommender
3. Anhaltende Handelskonflikte mit China
4. Verschlechterung der Beziehungen zwischen China und der EU aufgrund ihrer transatlantischen Beziehungen sowie der CO₂-Steuer

Regulatorisches Umfeld:

Die **Bankenunion** schafft eine kohärentere Regulierung innerhalb der Eurozone, aber es bleiben strenge Vorschriften der Mitgliedstaaten bestehen. Regulatorische Anforderungen sind nicht vollständig harmonisiert, was zu uneinheitlichem Bankmanagement in Europa führt, einschließlich Anforderungen an Infrastruktur, ESG etc.

In einer EU der verschiedenen Geschwindigkeiten mit Eurozonen-Bankenunion können EU-Banken nach dem Brexit mindestens auf Augenhöhe mit britischen Banken agieren.

Die **Richtlinien des Bankensektors** greifen nicht alle Chancen auf, die die Schaffung der Bankenunion bietet. Diese wird nicht so stark gefördert, wie es möglich wäre. —————>

Kernpunkte:

1. Kohärente Regulierung für den Bankensektor
2. Brexit: weicher als erwartet; EU und UK auf Augenhöhe/unter gleichen Wettbewerbsbedingungen
3. Ambitionslose Politik für die Bankenbranche

Situation für Banken:

Starke europäische Unternehmen haben internationale Wachstumschancen und einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft und den Wohlstand in Europa. Der internationale Wettbewerb ermöglicht ein begrenztes Wachstumspotenzial.

Konsolidierung: fällt moderat aus

Deutschland, Frankreich und die Benelux-Länder ermutigen ihre Banken zu Fusionen, um in der Bankenunion zu führen. Aber das Europa der verschiedenen Geschwindigkeiten und die weiterhin heterogene Bankenregulierung stellen Hürden für internationale Fusionen dar. Grenzüberschreitende Fusionen finden nur sporadisch in den Kernländern Deutschland, Frankreich und den Niederlanden statt (ansonsten sind die Ergebnisse ähnlich wie im Szenario »Marginalisiertes Europa«).

Kernpunkte:

1. Limitiertes Wachstumspotenzial durch internationalen Wettbewerb
2. Moderate Konsolidierung
3. Gedämpfte Ertragskraft mit geringem Spielraum für notwendige Investitionen

Langfristig gewährt der Brexit-Deal ein gewisses Maß an Gleichwertigkeit, das es europäischen Banken erlaubt, von London als globalem Finanzzentrum zu profitieren, während Frankfurt und Paris nicht so viel Bankgeschäft gewinnen wie erwartet.

Szenario-Variationen ausgewählter Trends:

1. **ESG / Green Deal**
Banken profitieren von Europa als »grünem Finanzzentrum«, was ihnen einen Vorteil gegenüber US-amerikanischen und chinesischen Konkurrenten gibt, die möglicherweise weniger ESG-Kompetenz und Zuverlässigkeit bieten.
2. **Digitalisierung**
 - Keine europäischen digitalen Champions, keine europäischen Lösungen
 - Inseln der erfolgreichen Digitalisierung, aber insgesamt unzureichend; kaum erfolgreiche globale Lösungen und Skaleneffekte; damit hohe Kosten und nur erfolgreiche Nischen

Erträge: niedrig

Geringere Fragmentierung führt zwar zu einem größeren Potenzial für das globale Bankwesen, aber aufgrund des Mangels an gemeinsamen europäischen Initiativen werden die europäischen Banken nicht zu den Gewinnern gehören.

Dabei verbessert die Bankenunion die Profitabilität der Banken. Diese profitieren von größeren Märkten in den Bereichen Energie und Digitales; aber da nicht alle EU-Mitglieder teilnehmen, ist das Wachstum begrenzt.

Investitionen: notwendig, aber nur begrenzte Möglichkeiten

Europäische Initiativen zur Unterstützung von Investitionen finden nur begrenzt statt. Europaweite Geschäftsmöglichkeiten für Banken bleiben suboptimal. Investitionen in Digitalisierung bzw. Automatisierung für europäische Banken sind notwendig, um auf dem globalen Markt konkurrenzfähig zu sein. Nur Unternehmen im »Highspeed«-Europa (Deutschland, Frankreich, Benelux-Länder, Österreich, nördliche Länder) sind in der Lage, zu investieren.



Auswirkungen je Institutsgruppe:

Große europäische Universalbanken

Marktchancen: Begrenztes grenzüberschreitendes Geschäft; nach Investitionen in die Digitalisierung bestehen Chancen im globalen Markt

Ertragsquellen: Verstärktes europäisches und globales Geschäft; erhöhte Effizienz des Geschäfts nach der Digitalisierung, Fokus auf Kostenmanagement

Restrukturierung: Wenige große Bankengruppen in europäischen Kernländern

Global tätige Banken

Marktchancen: Nutzen von Kosten- und regulatorischer Effizienz, bester Anbieter für multinationale und große Firmenkunden, profitieren vom florierenden regulatorischen Umfeld in London

Ertragsquellen: Bereitstellung von opportunistischen Dienstleistungen für globale Tier-1-Kunden, opportunistische Nutzung von Marktchancen, Wettbewerb mit großen europäischen Playern

Restrukturierung: Nur opportunistische Akquisition, da der Markt insgesamt nicht attraktiv ist

Landesbanken

Marktchancen: Schrumpfend, zu klein für den Wettbewerb um globales Geschäft

Ertragsquellen: Können kein Kapital für Investitionen aufbringen, Notwendigkeit von Kostenmanagement, Schrumpfung des Geschäfts, Konkurrenz mit Universalbanken in begrenzten Bereichen wie Spezial- oder Immobilienfinanzierung

Restrukturierung: Zusammenschluss zu ein bis zwei Instituten mit nationalem Dienstleistungsauftrag, für Kunden aus der zweiten und dritten Reihe, langfristig begrenzter Zugang zum globalen Geschäft

Regionale Sparkassen

Marktchancen: Ergeben sich im Wettbewerb mit Universalbanken um regionale Kunden

Ertragsquellen: Fokus auf Kundenzentrierung, Zielkunden, Kostenmanagement und Effizienz

Restrukturierung: Erforderlich

DZBANK

Ähnliche Situation wie bei den Universalbanken

Marktchancen: Begrenztes grenzüberschreitendes Geschäft, Chancen im globalen Markt nach Investition in Digitalisierung, Kooperation mit europäischen Genossenschaftsbanken ermöglicht europäisches Geschäft

Ertragsquellen: Verstärktes europäisches und globales Geschäft, gesteigerte Effizienz des Geschäfts nach Digitalisierung

Restrukturierung: Zusammenarbeit mit europäischen Genossenschaftsbanken

Genossenschaftsbanken

Ähnliche Herausforderungen wie bei den Sparkassen, aber sie profitieren von der europäischen Kooperation auf Ebene der DZBANK

Neobanken

Marktchancen: Begrenzt, aufgrund von Hemmnissen für internationales Wachstum

Ertragsquellen: Regionale Ausweitung des Geschäfts

Restrukturierung: Übernahme durch globale oder europäische Player und strategische Investoren

Eigenständige Banken

Abhängig vom Schicksal der Muttergesellschaft

Marktchancen: Internationales Geschäft, insbesondere in der Gebrauchtwagenfinanzierung

Ertragsquellen: Europäische Gebrauchtwagenfinanzierung, Ausschöpfen der Potenziale der Digitalisierung und Investitionen in die Infrastruktur



Patchwork-Europa – das Makro-Szenario im Detail

Moderate globale Fragmentierung

Die globale Fragmentierung setzt sich ohne offene Aggression fort. Die Mobilität von Waren, Menschen, Kapital und Daten über nationale und regionale Grenzen hinweg wird zunehmend schwieriger. Viele Länder konzentrieren sich weiterhin auf den Heimatmarkt, insbesondere die USA, die mit ihrer COVID-19-Reaktion ausgelastet und von wirtschaftlichen Schäden geplagt sind.

Die Wahl von Joe Biden signalisiert, dass die USA Europa als Verbündeten gegenüber China suchen. Doch nicht alle Mitgliedstaaten empfangen ihn mit offenen Armen. Der immense Riss, den die transatlantischen Beziehungen erlitten haben, und das Fehlen einer gemeinsamen Position zu China innerhalb der EU erschweren und verlangsamen eine starke gemeinsame US-europäische Linie.

Deutsch-französisches Verhältnis

Deutschland ist Kritik und Druck ausgesetzt, wenn einige Zuschüsse des Rettungsfonds als nicht effektiv angesehen werden. Ein schlecht organisierter Übergang zu Merkels Nachfolger/-in lässt eine neue, unerprobte Koalition an die Macht kommen. Frankreichs innenpolitische Wirtschaftsprobleme lenken Macrons Aufmerksamkeit nach innen und lassen weniger Spielraum für starke, gemeinsame Führung im Zentrum der Union. Die deutsch-französische Zusammenarbeit bleibt der treibende Motor der EU, wodurch einige der stärkeren Euro-Länder enger zusammenarbeiten; dies weckt allerdings Misstrauen bei den Staaten der Peripherie.

Europäische Integration (gering und langsam)

Europäische Kern- und Peripherie-Staaten entwickeln sich in unterschiedlichem Tempo, einige sind stärker von COVID-19 betroffen und können sich weniger rasch erholen. Der richtungsweisende Rettungsfonds ist in denjenigen Mitgliedstaaten effektiv, die es schaffen, den EU-Fonds erfolgreich für Reformen wie in Griechenland, Portugal und Irland nach der globalen Finanzkrise zu nutzen.

In anderen Mitgliedstaaten werden die Bedingungen aus Brüssel innenpolitisch als EU-Zwangsverwaltung wahrgenommen, was zu lokalem politischem Aufruhr führt und **der Unfähigkeit, den Konjunkturfonds für Verbesserungen zu nutzen**. Das Europa der zwei Geschwindigkeiten ist bereits Realität und wird sich nur weiter verfestigen. Während die Hardcore-Euro-Länder dafür plädieren, niemanden zurückzulassen, **fühlen sich die schwächeren Mitgliedstaaten ins Abseits gedrängt und marginalisiert**. Der Brexit-Deal ermöglicht eine vernünftige regulatorische Angleichung zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU und dann eine Divergenz, mit einem gut funktionierenden Rechtsbehelfsmechanismus, aber einem Durcheinander bei staatlichen Beihilfen. Beide Seiten kommen sich entgegen und es entsteht eine relativ stabile »Pro tempore«-Landschaft.

Ökonomische Stärke

Die zähen Gespräche um den europäischen Aufbauplan »Next Generation EU« verfestigen die Gräben zwischen den verschiedenen Regionen. Die EU kann das Dilemma nicht überwinden, dass der Rettungsfonds zwei Zwecken gleichzeitig dienen soll – dem kurzfristigen Ankurbeln der Ausgaben und der langfristigen Stärkung der Resilienz. Die Mittel sind im Sieben-Jahres-Budget enthalten, mit langsamer und ungewisser Auszahlung. Im Jahr 2025 taucht die Debatte über die Rückzahlung der Schulden auf, mit vielen unpopulären Vorschlägen für höhere Unternehmenssteuern (Energie bzw. Nachhaltigkeit, Digitales, Finanztransaktionen). Ausländische Direktinvestitionen (FDI) zielen weiterhin auf erfolgreiche Mitgliedstaaten und Industrien ab, aber es gibt keine zentrale Strategie, wie diese Investitionen reguliert oder gelenkt werden können, damit sie Europa als Ganzes oder dessen Hauptprioritäten »Nachhaltigkeit« und »Digitalisierung« zugutekommen. ←





Das schwache Europa wird marginalisiert

In einer Welt, in der der Konflikt zwischen den USA, der EU und China deutlich eskaliert, Europa aber nicht geeint und deswegen unkoordiniert reagiert, wird die EU insgesamt wenig Macht haben und zum Kollateralschaden in der Schlacht zwischen den USA und China werden. Die USA schlagen durch aggressive Handelspolitik zurück, während China versucht, in ein fragmentiertes Europa vorzudringen. —————>

Implikationen für den Bankensektor

Allgemeines Marktumfeld:

Der Handelskrieg zwischen den USA und der EU eskaliert. Die wichtigsten Kunden der Banken in Sektoren wie der Automobil- und Fertigungsindustrie werden besonders leiden; die Gewinne der Unternehmen werden durch steigende Kosten reduziert. Während die Kreditlinien ausgeweitet bzw. verlängert werden, steigt das Risiko von Kreditausfällen. Die USA verhängen neue Steuern und Geschäftsverbote für europäische Banken in den USA, wodurch das Dollar-basierte Zahlungssystem zur Waffe wird.

Die Abkopplung zwischen den USA und China eskaliert. Die USA verhängen extraterritoriale Sanktionen gegen China und andere Widersacher. Die Welt wird weiter fragmentiert: Deutsche Unternehmen gründen oder duplizieren juristische Einheiten, Produktportfolios oder Netzwerke in den USA und China. Dies wird zuerst die Tech-Unternehmen treffen und Finanzdienstleistungen werden möglicherweise folgen. Währung und Zinssätze werden von Washington und von Peking als politisches Druckmittel eingesetzt.

Die USA erwägen, deutsche bzw. europäische Banken oder Kundenunternehmen mit chinesischen Investoren oder Minderheitsbeteiligungen vom US-Markt zu verbannen. In der Folge wird der Zugang zum US-Markt für deutsche Unternehmen mit starkem China-Fokus und deren Kunden erschwert. Die 17+1-Strategie ermöglicht chinesischen Staatsunternehmen (SOEs), einschließlich Banken, einen **besseren Zugang zu Europa**.

Die Fragmentierung der EU nimmt zu. Die ehrgeizigen Projekte der EU scheitern an der Uneinigkeit, und obwohl der Green Deal vorankommt, bleibt er aufgrund unzureichender Unterstützung durch die Mitgliedstaaten hinter seinem Potenzial zurück.

Der europäische Aufbauplan »Next Generation EU« entfaltet weniger Wirkung als erwartet. Insolvenzwellen werden durch Europa schwappen, besonders im Süden, und die Bilanzen der Banken unter Druck setzen.

Die Kapital- und Bankenunion kommt nicht voran, da es an politischer Integration mangelt.

Kernpunkte:

1. Die Entkopplung schwappt auf das Finanzsystem über
2. Der Einsatz von Währungen, Zinsen, Zahlungssystemen als politische Waffen ist die Folge
3. Kapitalmärkte und Bankenunion kommen nicht voran
4. Eine Welle von Insolvenzen breitet sich über Europa aus
5. Belastung der Bankbilanzen

Regulatorisches Umfeld:

Die EU versäumt es, gemeinsame Standards zu entwickeln, was zu weniger kohärenten Regulierungsstandards für Banken führt. Dies schwächt wiederum die Rolle der EZB als Bankenaufseherin. Strenge Regelungen der Mitgliedstaaten bleiben bestehen.

Kernpunkte:

1. **Heterogene Standards**
 - Die allgemeine Investitionsattraktivität der EU sinkt.
 - Kein attraktives Umfeld für Banken; wenig Anreiz, paneuropäisch zu expandieren
 - Ausländische Banken können von Regulierungsarbitrage auf der Basis günstiger Nicht-EU-Regulierung profitieren
2. **London erhöht seine Attraktivität als Finanzstandort**
 - Für die EU ist es schwierig, mit London zu konkurrieren
 - Der britische Markt ist für die EU nicht zugänglich, einschließlich der europäischen Hubs der globalen Akteure, die in London angesiedelt sind

Brexit: London ergreift die Gelegenheit und führt noch attraktivere regulatorische Standards für Banken ein und versucht, ein »Singapur an der Themse« zu schaffen. Ohne starke interne Koordination zwischen Deutschland und Frankreich oder ein hohes Maß an Äquivalenz im Brexit-Abkommen ist es schwieriger, eine einheitliche europäische Front zu bilden, um ein Gegengewicht zu London als attraktivem Finanzzentrum zu schaffen. Die europäische Industrie braucht



London, um anspruchsvolle Finanzdienstleistungen anzubieten. Die USA reagieren auf ungünstige europäische Regulierung gegenüber US-Banken, indem sie sich mit Großbritannien zusammentun.

Die USA verlassen das Baseler Regime und setzen ihre eigenen Kapitalstandards und regulatorischen Anforderungen für Banken. SWIFT wird von den USA und anderen Nationen genutzt, um Finanzströme zu überwachen, als Mittel zur Durchsetzung von Sanktionen. China, Russland, aber auch westliche Länder, die ausländische Sanktionsregelungen umgehen wollen, versuchen, ihr Finanzsystem von SWIFT zu entkoppeln.

Die Balkanisierung der globalen Finanztechnologie-Infrastruktur ist negativ für Banken, grenzüberschreitende Kapitalflüsse werden erschwert.

China öffnet seinen Finanzmarkt nicht für den Bankensektor.

ESG: Die EU ist in der Lage, die Taxonomie und den Green Deal voranzutreiben, aber nur Deutschland, Frankreich und die nordischen Länder setzen den regulatorischen Rahmen auf nationaler Ebene um.

Situation für Banken:

Die europäischen Banken werden an den Rand gedrängt, da die europäische Wirtschaft nur langsam wächst. Sie leiden unter dem eskalierenden Handelskrieg und seinen Auswirkungen auf ihre Kunden.

Die Finanzmärkte bleiben fragmentiert, mit geringer Kundennachfrage aufgrund des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds.

Da US-Banken besser kapitalisiert sind und von einem größeren, weniger fragmentierten Markt profitieren, sind europäische bzw. deutsche Banken noch stärker benachteiligt. US-Banken expandieren global weiter, ohne dass eine europäische Bank konkurrieren könnte.

Digitale Zahlungssysteme: In Ermangelung eines starken Impulses für die europäische Integration werden die ehrgeizigen Pläne für die Pan European Payment System Initiative (PEPSI) durcheinandergebracht, wobei amerikanische (PayPal etc.) und chinesische (Alibaba, Tencent etc.) Anbieter ihren globalen Marktanteil ausbauen.

Konsolidierung: niedriger Druck

Die Konsolidierung von Banken findet nur auf nationaler Ebene statt, da das Potenzial für grenzüberschreitende Fusionen begrenzt ist. Dies geschieht ohnehin nur, wenn sie durch (Beinahe-)Insolvenz erzwungen wird.

Darüber hinaus findet Konsolidierung nur innerhalb der Mitgliedstaaten oder innerhalb europäischer Länder mit ähnlicher »Geschwindigkeit« statt.

Kernpunkte:

1. Europäische Banken werden marginalisiert, während US-Banken global weiter expandieren
2. Konsolidierung der Banken nur auf nationaler Ebene
3. Ertragskraft und die Fähigkeit, zu investieren, sind schwach

Szenario-Variationen ausgewählter Trends:

1. **ESG / Green Deal**
 - Der Green Deal bleibt hinter seinem Potenzial zurück
 - Da Europa nicht stark wächst und die Marktkapitalisierung schwach ist, ist die EU-Attraktivität (auch für grüne Investitionen für Vermögensverwalter) begrenzt
2. **Digitalisierung**
 - Keine europäischen digitalen Champions
 - Überlebensfähige Fintechs werden von US-Konkurrenten übernommen

Erträge: fallen minimal aus

Die Fragmentierung führt zu einer schwachen Weltwirtschaft und zu einem begrenzten Gesamtmarkt für das globale Bankgeschäft.

Internationale Wettbewerber erhöhen den Druck auf den europäischen Markt. Chinesische Banken finanzieren ihre eigenen Staatsunternehmen in der EU und vergrößern ihren Marktanteil in einigen Ländern (Italien, Ungarn).

Insgesamt wächst der Druck auf die Erträge der europäischen Banken. Für international tätige europäische Banken ist kein internationales Wachstum oder funktionierendes Geschäftsmodell möglich.

Investitionen: fallen minimal aus

Aufgrund der Rahmenbedingungen besteht nur eine sehr begrenzte Fähigkeit, Kapital aufzubauen und/oder in zukünftige Technologie und Infrastruktur zu investieren. —————>

Auswirkungen je Institutsgruppe:

Große europäische Universalbanken

Markтчancen: Schrumpfend, können nicht um das globale Geschäft konkurrieren

Ertragsquellen: Begrenzte Möglichkeiten, Kapital für Investitionen zu beschaffen, Notwendigkeit von Kostenmanagement

Restrukturierung: Maximierung der nationalen Fusionen, die die zweite Stufe der deutschen Industrie bedienen

Global tätige Banken

Markтчancen: Nutzung der Kosten- und Regulierungseffizienz, bester Anbieter für multinationale und große Firmenkunden (zusammen mit Universalbanken), profitieren vom florierenden regulatorischen Umfeld in London

Ertragsquellen: Erbringung von Dienstleistungen für globale Tier-1-Kunden, opportunistische Nutzung von Marktchancen

Restrukturierung: Nur opportunistische Akquisitionen, da der Gesamtmarkt nicht attraktiv ist

Landesbanken

Ähnlich zur Situation der Universalbanken, aber schwächere Ausgangsbasis; geringere Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung

Markтчancen: Schrumpfend, zu klein für den Wettbewerb um globales Geschäft

Ertragsquellen: Können kein Kapital für Investitionen aufbringen, Notwendigkeit von Kostenmanagement, Schrumpfung des Geschäfts

Restrukturierung: Zusammenschluss zu ein bis zwei Instituten mit nationalem Dienstleistungsauftrag für Kunden aus der zweiten und dritten Reihe

Regionale Sparkassen

Markтчancen: Bedienen des regionalen Marktes, Marktwachstum durch geschwächte ausländische Banken ohne nationalen Fußabdruck

Ertragsquellen: Fokus auf Kundenzentrierung, Zielkunden, Kostenmanagement

Restrukturierung: Erforderlich

DZBANK

Ähnlich zur Situation der Landesbanken

Markтчancen: Schrumpfend, kann nicht um das globale Geschäft konkurrieren, konkurriert mit Universalbanken um zweitrangigen Markt

Ertragsquellen: Strukturelle Vorteile, Notwendigkeit von Kostenmanagement

Restrukturierung: Keine Notwendigkeit für Fusionen

Genossenschaftsbanken

Ähnliche Herausforderungen wie bei den Sparkassen, aber sie profitieren von strukturellen Vorteilen

Neobanken

Markтчancen: Begrenzt, aufgrund von Hindernissen für das internationale Wachstum

Ertragsquellen: Regionale Ausweitung des Geschäfts

Restrukturierung: Übernahmen von strategischen Investoren aus den USA/China

Eigenständige Banken

Abhängig vom Schicksal der Muttergesellschaft

Markтчancen: Begrenzt, Notwendigkeit, den US-/China-Markt separat zu bedienen und Aufbau redundanter Strukturen, Wettbewerb mit/Bedrohung durch Global Player

Ertragsquellen: Abhängig vom Erfolg der Muttergesellschaft, Fokus auf Kostenmanagement



Marginalisiertes Europa – das Makro-Szenario im Detail

Tiefgreifende globale Fragmentierung

Der Handelskrieg zwischen den USA und der EU eskaliert. Die EU braucht dringend eine geschlossene Linie, um zu reagieren, aber die Zölle treffen manche Mitgliedstaaten stärker als andere, z. B. in der Automobilindustrie. Dies führt zu Meinungsverschiedenheiten, wie den Bedrohungen zu begegnen ist. Weil Europa schwach ist, drohen die USA mit extraterritorialen Maßnahmen gegen europäische Unternehmen, die mit China zusammenarbeiten. **Effektiv wird eine Reihe von Sektoren zu einer Waffe im Kampf zwischen den USA und China.**

China baut seinen globalen Einfluss mit einem »Teile und herrsche«-Ansatz gegenüber Europa weiter aus und sucht strategisch nach Investitionen, bei denen die neuen EU-Beschränkungen für Auslandsinvestitionen nicht gelten.

Auf globaler Ebene fährt China damit fort, seine eigenen, parallelen internationalen Finanzinstitutionen zu schaffen – Barack Obamas Misstrauen gegenüber der Asiatischen Infrastruktur-Investitionsbank (AIIB) und Donald Trumps Full-on-Angriff auf China in multilateralen Institutionen (z. B. der WHO) haben die Ansicht der Führung in Peking, dass es keine gemeinsame Basis gibt, bestärkt. China kanalisiert mehr Mittel durch die AIIB, seine eigene Belt and Road-Initiative und die Neue Entwicklungsbank, ohne viel Transparenz über deren Entscheidungsstruktur oder Kreditkonditionen aufzuweisen, was zu einer fragmentierten internationalen Finanzlandschaft führt. China verfolgt die sog. **17+1-Strategie in Europa und arbeitet eng mit einigen Mitgliedstaaten zusammen.**

In der Zwischenzeit setzen die Vereinigten Staaten ihre eigene Währung als scharfes Druckmittel ein, bei der Überwachung von Finanzströmen und der Durchsetzung von Sanktionen. Dies drängt mehrere Länder dazu, Wege zu finden, um Transaktionen ohne den US-Dollar oder SWIFT durchzuführen. Während echte Alternativen Zeit brauchen, um sich zu etablieren, ist dies ein Beispiel dafür, wie die globale Finanztechnologie-Infrastruktur beginnt, sich zu balkanisieren.

Deutsch-französisches Verhältnis

Angela Merkel geht ohne eine/n starke/n Nachfolger/-in und Emmanuel Macron wird hinausgedrängt. Der deutsch-französische Motor im Kern der europäischen Zusammenarbeit ist schwach.

Europäische Integration (niedrig)

Die Gräben, die sich in den Verhandlungen über den europäischen Aufbauplan gezeigt haben, brodeln unter der Oberfläche. Die »Sparsamen Vier« (Österreich, Niederlande, Schweden und Dänemark) sind frustriert über die Art und Weise, wie die Zuschüsse eingesetzt werden, und die Empfängerstaaten fühlen sich durch die vom Europäischen Rat auferlegte strengere Konditionalität gefesselt. Es gibt einen verstärkten Wettbewerb um die vorhandenen Mittel und die Verbitterung zwischen Brüssel und den Mitgliedstaaten steigt. Die Frage nach dem Grad der »Ökologisierung« in der Wiederherstellung des mehrjährigen Finanzrahmens (MFF) führt ebenfalls zur weiteren Spaltung. Einige Staaten drängen auf eine stärkere »grüne« Konditionierung der Mittel (Österreich und Frankreich), während andere trotz der im MFF gesetzten Ziele weiterhin nachhaltige Maßnahmen verzögern (Polen und Tschechische Republik).

Das Vereinigte Königreich weicht mit langsamen und schwachen Methoden der Wiedergutmachung vom Tempo der EU-Regulierung ab. Damit wird es schneller wettbewerbsfähiger bzw. attraktiver und untergräbt Finanzzentren in der EU.

Ökonomische Stärke

Die allmähliche Fragmentierung der Märkte in den USA, Europa und China schafft zunehmend unterschiedliche Betriebsumgebungen mit mehreren Regelwerken. Foreign Direct Investment sinkt, da Europa als Investitionsziel an Attraktivität verliert. ←



Das souveräne Europa ist global wettbewerbsfähig

In einer Welt der strategischen Rivalität zwischen den Kernmächten (in der sie heftig konkurrieren, aber nicht im Konflikt stehen) und einer positiven europäischen Integration wird Europa sowohl dazu gedrängt werden als auch die Fähigkeit haben, den Binnenmarkt zu vertiefen und eine starke Industriepolitik zum Nutzen seiner Bürger und Unternehmen zu gestalten. Diese Politik wird sich durch eine Mischung von staatlichen und marktgesteuerten Mechanismen auszeichnen und zu gleichen Wettbewerbsbedingungen (auch bei der Unternehmensbesteuerung) führen.

Implikationen für den Bankensektor

Allgemeines Marktumfeld:

Europäischer Aufbauplan ist das »Hamiltonsche Moment« für die EU, vorangetrieben von Brüssel, Berlin und Paris.*

Als erster Schritt zu einer Fiskalunion wird die Vergemeinschaftung von Schulden mit strengen Bedingungen für die nationalen Haushalte und Ausgaben vereinbart, die es Italien und anderen Staaten erlauben, die öffentlichen Schulden auf ein tragfähiges Maß zu reduzieren und dem Stabilitätspakt neue Glaubwürdigkeit zu verleihen. Die Perspektive auf eine Fiskalunion stärkt auch die Kapitalmarktunion. Europa wird als ein geschlossener Block wahrgenommen.

Eine **durchsetzungsfähige EU-Handelskommission** diskutiert selbstbewusst mit den USA und China und verteidigt die Interessen von europäischen Unternehmen und Banken, einschließlich des Zugangs zu den wachsenden chinesischen Finanzmärkten.

Klare FDI-Regeln schaffen neue Instrumente für den Umgang mit der Konkurrenz durch chinesische Staatsbanken in Europa sowie Übernahmen von unterbewerteten Banken durch US-Investoren.

Der **Euro** profitiert von einem souveränen, prosperierenden und politisch sicheren Europa. Die Folge ist: Die Wahrnehmung des Euros steigt und die Risikoprämien sinken.

Grüne Fiskalunion: Die Erlöse aus dem Konjunkturprogramm werden in erster Linie zur Finanzierung zukunftsweisender Investitionen in den EU-Mitgliedstaaten in den Bereichen grüne bzw. erneuerbare Energien, Wasserstoff, Digitalisierung und moderne Infrastruktur genutzt. Die EU wendet strenge ESG-Regulierungen auf ausländische Geschäfts- und Finanzdienstleistungen an.

Die **Pan European Payment System Initiative (PEPSI)** wird gestartet und konkurriert mit anderen internationalen Zahlungssystemen.

Kernpunkte:

1. Momentum für vollständige EU-Integration (noch keine Fiskalunion); Europa wird als ein zusammenhängender Block wahrgenommen
2. Die EU ist ein relevanter Akteur für die USA und China
3. Der Euro gewinnt auf globaler Ebene an Bedeutung
4. Hybrides Wirtschaftssystem mit staats- und marktgesteuerten Ansätzen

Regulatorisches Umfeld:

Paneuropäische Banken werden durch eine **EU-weite Bankindustrialpolitik und eine harmonisierte Regulierung**, die darauf abzielt, global agierende Banken zu schaffen, unterstützt.

Die EZB und die EBA unterstützen die Gründung von **europäischen Banken und grenzüberschreitende M&A-Aktivitäten**.

Die Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Bankensektors wird maximiert, indem die EU-Regulierungsbehörden durchsetzungsfähiger agieren und auf einen starken Finanzplatz in der EU drängen, mit dem Ziel eines Big-Bang-Moments. Dieser etabliert ein Bankenregulierungssystem, das europäische Banken begünstigt.

Brexit: Die Bank of England fördert Banken mit Sitz in London. Da die **EU droht, alternative Institute aufzubauen, wenn die britische Regulierung nicht den EU-Standards entspricht**, muss das Vereinigte Königreich reagieren und versucht, auf den Zug der EU-Regulierung und des »neuen EU-Basel« aufzuspringen. —————>

Kernpunkte:

1. EU-Regulierung und Bankenpolitik erleichtern die grenzüberschreitende Konsolidierung
2. Politik und Regulierung des Bankensektors unterstützen den Wettbewerb auf einem globalen Spielfeld
3. Der Finanzstandort Großbritannien ist im Nachteil gegenüber einer gestärkten EU

* Das »Hamiltonsche Moment« ist eine Analogie zum US-Finanzierungsgesetz von 1790. Das Gesetz, das vom damaligen Finanzminister Alexander Hamilton ausgearbeitet wurde, ermöglichte die Föderalisierung der Schulden, die die US-Bundesstaaten während des Unabhängigkeitskrieges gemacht hatten.

Situation für Banken:

Die Energieunion und die Digitale Union schaffen neue, global wettbewerbsfähige Akteure in Technologie und Energie, die von europäischen Bankenchampions beraten und finanziert werden.

Europäische Banken finanzieren moderne Infrastrukturprojekte, Batterie- und Speichertechnologie, H₂O-Energie, Forschung zu künstlicher Intelligenz und andere Wachstumsprojekte.

Europäische Investmentbanker arbeiten eng mit Brüssel, Berlin und Paris zusammen **an europäischen Industrie-Megafusionen**, was die Glaubwürdigkeit der europäischen Banken bei großen Transaktionen in anderen Regionen fördert.

Kernpunkte:

1. Wettbewerb: Globaler Markt. Starke europäische Banken können international konkurrieren
2. Konsolidierung führt zu weniger, aber größeren Banken
3. Die Ertragskraft steigt durch weniger Fragmentierung und neue Chancen auf dem globalen Markt inmitten eines niedrigen globalen Wachstums
4. Starke Investitionsfähigkeit ist entscheidend, um mit US-amerikanischen/chinesischen Banken global zu konkurrieren

Konsolidierung: hoher Druck

Die zunehmende innereuropäische Bankenkonsolidierung führt zu weniger und größeren Banken.

Erträge: neue Chancen

Globales Wachstum führt zu einem insgesamt größeren Markt für das globale Bankgeschäft: Europäische Banken haben die Chance auf größere Anteile. Neue globale Möglichkeiten für große europäische Banken ermöglichen ein höheres Ertragspotenzial.

Die Perspektive auf die Fiskalunion und die Kapitalmarktunion stärkt den gesamteuropäischen Markt für Finanzdienstleistungen und -produkte, was die Profitabilität der Banken steigert.

Eine weniger fragmentierte Bankenbranche schafft stärkere Ertragskraft.

Investitionen: fallen hoch aus

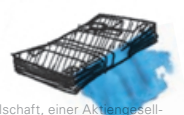
Starke Investitionen, die für europäische Banken entscheidend sind, um mit US-amerikanischen oder chinesischen Banken zu konkurrieren, werden getätigt und wachsen global.

Neue Möglichkeiten für große, international tätige europäische Banken erhöhen die Chance, dass Investitionen sich auszahlen werden.

Szenario-Variationen ausgewählter Trends:

1. **ESG / Green Deal**
 - Die Investitionsattraktivität der EU als »grüner Finanzhub« steigt
 - Europäische Banken sind Marktführer beim Verkauf von ESG-Finanzprodukten und bieten ESG-Beratungsdienstleistungen an
2. **Digitalisierung**

Ein gemeinsamer Markt, günstige Industriepolitik und -pläne für eine digitale Souveränität der EU schaffen einen Schub für europäische digitale Lösungen



Auswirkungen je Institutsgruppe:

Große europäische Universalbanken

Marktchancen: Global und in Europa im Wettbewerb mit globalen Playern

Ertragsquellen: Skalierung, Investitionen und verbessertes Produktportfolio

Restrukturierung: Europaweite Fusionen, eventuell Übernahme durch Hedgefonds (strategische und nicht strategische Investoren)

Global tätige Banken

Marktchancen: Nutzung der Kosten- und Regulierungseffizienz, bester Anbieter für multinationale und große Firmenkunden (zusammen mit Universalbanken), profitieren vom florierenden regulatorischen Umfeld in London

Ertragsquellen: Erbringung von Dienstleistungen für globale Tier-1-Kunden, opportunistische Nutzung von Marktchancen, Wettbewerb mit großen europäischen Playern

Restrukturierung: Nur opportunistische Akquisitionen

Landesbanken

Marktchancen: Schrumpfend, zu klein für den Wettbewerb um globales Geschäft

Ertragsquellen: Können kein Kapital für Investitionen aufbringen, Notwendigkeit von Kostenmanagement, Schrumpfung des Geschäfts, Wettbewerb mit Universalbanken

Restrukturierung: Zusammenschluss zu ein bis zwei Instituten mit nationalem Dienstleistungsauftrag, für Kunden aus der zweiten und dritten Reihe, eingeschränkter Zugang zum globalen Geschäft auf lange Sicht

Regionale Sparkassen

Marktchancen: Wettbewerb mit (effizienteren) Universalbanken um regionale Kunden

Ertragsquellen: Fokus auf Kundenzentrierung, Zielkunden, Kostenmanagement und Effizienz

Restrukturierung: Erforderlich

DZBANK

Marktchancen: Gute Marktchancen in Europa, beschränkte globale Möglichkeiten

Ertragsquellen: Skalierbarkeit in Europa durch verbesserte Dienstleistungen und Digitalisierung gegeben, Kostenmanagement im Fokus

Restrukturierung: Zusammenarbeit mit europäischen Genossenschaftsbanken ermöglicht internationale Tätigkeit und Zugewinn an Größe

Genossenschaftsbanken

Ähnliche Herausforderungen wie bei den Sparkassen, aber sie profitieren von den Möglichkeiten auf Ebene der DZBANK

Neobanken

Marktchancen: Herausfordernd aufgrund der großen Konkurrenz durch globale digitale Player und internationale Bankengruppen

Ertragsquellen: Bestehendes Geschäft und Gewinne aus neuen Produkten

Restrukturierung: Internationales Wachstum oder Übernahme durch Großbanken

Eigenständige Banken

Abhängig vom Schicksal der Muttergesellschaft

Marktchancen: Internationales Geschäft, insbesondere in der Gebrauchtwagenfinanzierung

Ertragsquellen: Europäische Gebrauchtwagenfinanzierung, die Ausschöpfung des Potenzials der Digitalisierung und Investitionen in die Infrastruktur



Souveränes Europa – das Makro-Szenario im Detail

Moderate globale Fragmentierung

In einem größeren Kontext strategischer Rivalität wird die Welt zunehmend durch den Wettbewerb zwischen China und den USA geprägt. Europa ist ein wichtiger Player mit den USA, China und anderen wichtigen Märkten. Es gibt zwar keine Rückkehr zur Globalisierung, wie sie in den 1990er-Jahren verstanden wurde, aber die Schranken für den globalen Handel werden wieder reduziert. Allianzen bilden sich um globale Herausforderungen (wie Pandemien und Klimawandel), da man erkannt hat, dass diese am besten durch gemeinsames Handeln angegangen werden können.

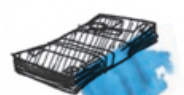
Deutsch-französisches Verhältnis

Die Einigung über den Konjunkturpakt festigt die Renaissance von Berlin und Paris als bestimmender Achse der EU – wenn sie gemeinsam und im Einklang mit der neuen EU-Führung zusammenarbeiten. Die europäischen Staats- und Regierungschefs schließen sich zusammen, um ein wettbewerbsfähigeres Europa zu unterstützen. Ein/e starke/r Nachfolger/-in für Merkel wird aufgebaut und Macron wird bei den Wahlen 2022 wiedergewählt, mit dem Mandat, die europäische Integration weiter voranzutreiben.

Europäische Integration

Die Einigung über den Konjunkturfonds und den EU-Haushalt spiegelt die Ausgestaltung der EU27 nach dem Brexit wider, in der Zeit der Corona-Pandemie und inmitten einer Eskalation von globaler Fragmentierung und Spannung. Der Kompromiss, der von den Führern der wichtigsten Institutionen erzielt wurde, zeigt die Fähigkeit der EU, sich angesichts eines äußeren Umfelds zu behaupten, das widriger ist als je zuvor in ihrer Geschichte. Die EU übernimmt eine stärkere Rolle in gegenseitigem und öffentlichem Handeln, auch im Bereich der Finanzen, der grünen Transformation (die als eine große Chance für die Schaffung von Wachstum und Beschäftigung in Europa gesehen wird) und bei der Entwicklung einer stärkeren europäischen Industrie, auch im Bereich der Spitzentechnologie. Dies wird angetrieben durch den politischen Willen, Europa zusammenzuhalten, sowie durch wirtschaftliches Eigeninteresse und die durch die Corona-Krise entstandene Solidarität.

Die nachhaltige Wirkung der COVID-19-Krise besteht darin, die Dringlichkeit des Schutzes europäischer Interessen zu unterstreichen (und Lieferketten zu schützen) und eine bereits laufende Debatte über das richtige Gleichgewicht zwischen Offenheit und Freihandel gegenüber Eigenständigkeit und Souveränität und dem richtigen Policy-Mix zur Unterstützung dieser Balance zu entfachen.



Dies wird durch vier Hauptaktivitäten verfolgt:

1. Überarbeitung der Handelspolitik zum besseren Schutz der EU-Interessen und die Diversifizierung der Lieferanten kritischer Materialien,
2. Regulierung von FDI und ausländischen Subventionen,
3. Aufbau und Förderung von Investitionen in Industrien von strategischer Bedeutung und
4. Überarbeitung der regulatorischen Regime, um die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und die Etablierung von europäischen Champions zu erleichtern.

Auf der Kehrseite befürchten die kleineren Mitgliedstaaten und ihre Industrien, dass die regulatorischen Überarbeitungen Spielraum schaffen könnten für Subventionen und Fusionen, die starke Mitgliedstaaten und ihre Industrien begünstigen und den fairen Wettbewerb in der Union behindern.

Nichtsdestotrotz wird unter diesen Bedingungen die **Schaffung einer Energieunion, einer Digitalen Union und einer Kapitalmarktunion** einen zusätzlichen Schub geben und die globale Wettbewerbsfähigkeit der EU stärken. Ohne weitere Brexit-Vereinbarungen wird das Vereinigte Königreich gegenüber einer starken und zusammenhängenden EU benachteiligt. London als Finanzstandort muss auf den Zug mit Regelungen aus Brüssel und einem neuen »EU-Basel« aufspringen.

Ökonomische Stärke

Die Nutzung und Sichtbarkeit von IPCEIs (strategische Förderprojekte der Europäischen Kommission) werden gestärkt. Dazu gehört das gemeinsame Projekt zur Herstellung von Batterien für Elektrofahrzeuge (Frankreich, Deutschland, Belgien, Polen, Italien, Schweden und Finnland), was die Tendenz weg von traditionellen Industrien und hin zu umweltfreundlicheren Industrien verdeutlicht.

EU-Kommissar Thierry Breton, der französische Finanzminister Bruno Le Maire, Macron und ihre deutschen Amtskollegen **fordern eine Lockerung der Wettbewerbsregeln, um europäische Champions zu schaffen und zu fördern** (einschließlich der Regulierung von staatlichen Beihilfen, Kartellrecht und Fusionen). Ein frühes Zeichen der Lockerung war, dass die EU-Kartellbehörde der Fiat/PSA-Fusion im Wesentlichen zugestimmt hat. Es gibt einen größeren Druck aus Brüssel und den Mitgliedstaaten, damit europäische Champions mit den USA und China konkurrieren können.

Dies macht Fortschritte für **europäische Megafusionen** möglich und eröffnet eine weitere Chance für eine Arbeitsteilung auf europäischer Ebene, die die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Die **ausländischen Direktinvestitionen** schwächen sich ab, da sie einer strengeren Prüfung unterzogen werden, bleiben aber größtenteils stark in nicht strategischen Sektoren oder werden zur Unterstützung neuer grüner Initiativen eingesetzt. ←



Die »Festung Europa« fokussiert sich auf sich selbst

In einer Welt der extremen Gegensätze mit starker Fragmentierung einerseits, aber auch der starken europäischen Integration andererseits wird eine europäische »strategische Autonomie« zur Priorität für Brüssel, Berlin und Paris. Die Mauern um die Festung Europa werden hochgezogen. Dies bedeutet, dass nur europäische Unternehmen in Europa bestehen können. Schließlich wird Europa dazu gedrängt, einen Binnenmarkt zu schaffen und diesen digital zu vertiefen. Des Weiteren wird eine starke Industriepolitik zum Nutzen der EU-Bürger sowie der EU-Unternehmen mit einer Mischung aus staatlicher und marktgesteuerter Politik und gleichen Wettbewerbsbedingungen initiiert.

Implikationen für den Bankensektor

Allgemeines Marktumfeld:

Der Protektionismus in der EU, den USA und China führt zu starken Spannungen und zum gegenseitigen Ausschluss von Unternehmen. Die Banken- und Kapitalmarktunion, die Digitale Union und die Energieunion werden als **Reaktion** der europäischen Politik auf beispiellosen Druck von außen geschaffen und **vorangetrieben**.

Europäische Unternehmen (einschließlich Banken) sehen sich **erhöhten Transaktionskosten** für das Halten und den Transfer von Kunden- und anderen Daten über die Grenzen hinweg **sowie höheren Abgaben** im Rahmen der unilateralen Anti-EU-Handelspolitik der USA und Chinas ausgesetzt.

Global agierende EU-Unternehmen leiden unter diesen Einschränkungen.

Die EU konzentriert sich auf den **Green Deal als Unterscheidungsmerkmal** zu anderen großen Märkten, wobei Banken eine wichtige Vermittlerrolle spielen (siehe Kapitel »Die berechenbare Welt«, S. 13 ff.).

Die Wirtschaftspolitik folgt einem zunehmend **staatlich geführten Ansatz** (»französischer Etatismus«) mit starker Industriepolitik.

Die Digitalsteuer und der Kohlenstoff-Anpassungsmechanismus veranlassen die USA und China zu Vergeltungsmaßnahmen mit **unilateraler Anti-EU-Handelspolitik**.

Mit einer **strengerer Einwanderungspolitik** geraten europäische Unternehmen (einschließlich Banken) im Kampf um Talente ins Hintertreffen.

Kernpunkte:

1. Protektionismus in EU/USA/China führt zum gegenseitigen Ausschluss von Unternehmen und zu erhöhten Transaktionskosten
2. Banken- und Kapitalmarktunion, aber (noch) keine Fiskalunion
3. Hybrides Wirtschaftsmodell, mit Tendenz zum staatlich geführten Ansatz

Regulatorisches Umfeld:

Deutschland und Frankreich treiben die Politik des europäischen Bankensektors voran, die auf Widerstandsfähigkeit und Autonomie (»Europe First«) basiert. Außerdem forcieren sie die Konsolidierung (politischer und strategischer Druck) durch Beseitigung von Hindernissen, wenngleich globale Standards bestehen bleiben.

Die Europäische Zentralbank und die »European Banking Authority« unterstützen die Gründung **europäischer Banken und grenzüberschreitender M&A-Aktivitäten**.

Der Bankensektor **arbeitet weiterhin international innerhalb des Baseler Regimes zusammen, dennoch entwickeln die EU, USA und China ihre eigenen Regelwerke der Bankenregulierung** zugunsten ihrer jeweiligen Banken.

Trotz eines ersten Deals versucht die EU, so viel Bank- und Vermögensverwaltungsgeschäft wie möglich aus London abzuziehen.

Die **Regierungen spielen eine größere Rolle im Bankensystem, da sie wichtige Eigenkapitalgeber** sind und für eine einheitliche Regulierung in ganz Europa sorgen. Europa legt den Grundstein, um europäische Alternativen zu Akteuren der Finanzbranche wie z. B. zu **SWIFT** zu schaffen. Diese Lösungen werden jedoch beschränkt bleiben und sich nicht besonders weit verbreiten. —————>

Kernpunkte:

1. Protektionistische EU-Politik des Bankgewerbes, die in China/USA entsprechend erwidert wird; dadurch begrenzter Zugang von ausländischen Akteuren zum EU-Markt und umgekehrt
2. Europa führt einen sehr harten Brexit durch
3. Europaweit einheitliche Regulierung, dadurch
 - niedrigere Compliance-Kosten für paneuropäische Banken,
 - mehr Flexibilität, um Kunden zu bedienen, zu investieren und grenzüberschreitend zu kooperieren,
 - Schaffung einer SWIFT-Alternative

Situation für Banken:

Einige Banken fungieren eher in einer Art Versorgungsfunktion für den öffentlichen Sektor. **Die »neuen Banken« verfügen über neue öffentliche Finanzierungsmodelle: So werden Banken zur Kanalisierung staatlicher Investitionsprogramme eingesetzt** und können neue Geschäfte durch öffentlich-private Investitionsfonds gewinnen. Solche Fonds werden eingerichtet, um bspw. europäische Telekommunikations- und Technologieunternehmen, Mikrocomputer, Batterien und Wasserstoff, 5G und Gesundheit bzw. Pharma zu finanzieren.

Kernpunkte:

1. Wettbewerb: Der Markt ist paneuropäisch, aber nicht global
2. Hoher Druck auf Banken, sich zu konsolidieren
3. Schaffung eines paneuropäischen Bankenmarktes
4. Ertragskraft der Banken durch EU-Unterstützung gestärkt; jedoch Belastung durch Einschränkungen für global aktive Unternehmenskunden

Konsolidierung: hoher Druck

Die Notwendigkeit von Fusionen innerhalb Europas steigt, da die Banken ihren Marktanteil in Europa, nicht aber global ausweiten können.

Erträge: fallen moderat aus

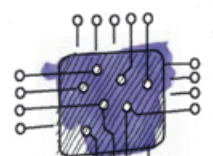
Die Ertragskraft innerhalb Europas wird durch die Vertiefung des Binnenmarktes und die Schaffung eines gesamteuropäischen Bankenmarktes profitieren. Auf der anderen Seite sind die Banken durch die eingeschränkten Geschäftsmöglichkeiten für international agierende Unternehmenskunden in der EU negativ betroffen. Eine wettbewerbsfähige europäische Regulierung hilft den Banken, ihre Erträge zu verbessern. Das Ertragspotenzial ist jedoch für das globale Geschäft begrenzt, z.B. gibt es keinen Zugang zu den amerikanischen oder asiatischen Märkten.

Investitionen: fallen hoch aus

Die Kapitalquoten und die Kapazität für Investitionen verbessern sich deutlich. Ferner steigert sich die Investitionsfähigkeit durch europäische Initiativen. Investitionen sind notwendig, um den europäischen Markt gegen US-amerikanische und chinesische Banken zu verteidigen. Jedoch kann sich der begrenzte Zugang zu globalen Geschäftsmöglichkeiten negativ auf die Rendite auswirken.

Szenario-Variationen ausgewählter Trends:

1. **ESG / Green Deal**
Europäische Banken sind führend bei der Gestaltung und Vermarktung von ESG-Produkten, da die EU versucht, zum globalen Maßstab für grüne Finanzierungen zu werden
2. **Digitalisierung**
Der Binnenmarkt bedeutet einen größeren Schub für europäische digitale Lösungen, jedoch begrenzten Zugang zu weltweiter Technologie; digitale Souveränität wird nicht vollständig erreicht und Digitalisierung bleibt somit unter Potenzial. In einigen Bereichen gibt es sehr kostspielige, rein europäische Lösungen



Auswirkungen je Institutsgruppe:

Große europäische Universalbanken

Marktchancen: Der europäische Markt ist vollständig zugänglich, während globale Wettbewerber Schwierigkeiten haben, dort zu agieren. Das Potenzial für globales Wachstum ist begrenzt

Ertragsquellen: Skalierbarkeit und Investitionen in die Digitalisierung führen zu einem effizienteren Geschäft. Der europäische Markt ist gut bedienbar, Fokus auf Kostenmanagement

Restrukturierung: Erzwungene paneuropäische Konsolidierung führt zu wenigen großen europäischen Banken

Global tätige Banken

Marktchancen: Der Marktzugang nach Europa ist begrenzt

Ertragsquellen: Nur bestimmte Bereiche, in denen ein Produkt- oder Kompetenzvorteil vorliegt oder man sich opportunistisch in den Markt einkaufen kann

Restrukturierung: Gezielte Akquisition von ausgewählten Banken

Landesbanken

Marktchancen: Schrumpfend, zu klein für den Wettbewerb um globales Geschäft

Ertragsquellen: Können kein Kapital für Investitionen aufbringen, Notwendigkeit von Kostenmanagement, Schrumpfung des Geschäfts

Restrukturierung: Zusammenschluss zu ein bis zwei Instituten mit nationalem Dienstleistungsauftrag für Kunden aus der zweiten und dritten Reihe

Regionale Sparkassen

Marktchancen: Ergeben sich im Wettbewerb mit Universalbanken um regionale Kunden

Ertragsquellen: Fokus auf Digitalisierung, Kundenzentrierung, Zielkunden, Kostenmanagement und Effizienz

Restrukturierung: Erforderlich

DZBANK

Marktchancen: Gute Marktchancen in Europa

Ertragsquellen: Skalierbarkeit in Europa durch verbesserte Dienstleistungen und Digitalisierung gegeben, Kostenmanagement im Fokus

Restrukturierung: Zusammenarbeit mit europäischen Genossenschaftsbanken ermöglicht internationale Tätigkeit

Genossenschaftsbanken

Ähnliche Herausforderungen wie bei den Sparkassen, aber sie profitieren von der europäischen Kooperation auf Ebene der DZBANK

Neobanken

Marktchancen: Gesamteuropa

Ertragsquellen: Größerer Markt, Gewinn durch neue Produkte

Restrukturierung: Übernahme durch große europäische Banken oder paneuropäische Fusionen

Eigenständige Banken

Abhängig vom Schicksal der Muttergesellschaft

Marktchancen: Begrenzt, Konzentration des Geschäfts auf den europäischen Markt, kein globales Wachstum. Es bestehen jedoch Chancen in der Gebrauchtwagenfinanzierung.

Ertragsquellen: Abhängig vom Erfolg der Muttergesellschaft, Fokus auf Kostenmanagement und Gebrauchtwagenfinanzierung



Festung Europa – das Makro-Szenario im Detail

Tiefgreifende globale Fragmentierung

Die globale Fragmentierung und der Druck von außen drängen die EU-Mitgliedstaaten dazu, sich auf eine stärkere europäische Integration zu konzentrieren, um eine größere Unabhängigkeit von den USA und China zu erreichen. Aber die EU fokussiert sich eher auf Schutz nach innen als auf globale Wettbewerbsfähigkeit. Multilaterale Institutionen wie die WTO sowie Netzwerke wie SWIFT werden untergraben, da größere Mächte um Einflussphären konkurrieren. **Wirtschaftliche Instrumente des Staates (Zölle, Sanktionen) werden in politischen Kämpfen als starke Waffen genutzt.** Starke Fragmentierung und Wirtschaftskriege behindern das globale Wachstum. Cyberangriffe sind eine konstante Bedrohung.

Deutsch-französisches Verhältnis

Frankreich nutzt den COVID-19-Ausbruch, um die Notwendigkeit der Rückverlagerung der Produktion als Mittel zur Stärkung der europäischen (und französischen) Souveränität zu betonen. Macron wird 2022 wiedergewählt und Merkels Nachfolger/-in setzt einen ähnlichen Weg fort, wobei deren Weltsicht von der Wahrnehmung eines Deutschlands, das nicht mehr von extremer Offenheit profitiert, geprägt sein wird.

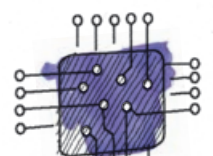
Europäische Integration

Äußere Bedingungen zwingen die Mitgliedstaaten zur Eigenständigkeit, aber auch zur Selbstverteidigung. Europa etabliert seine eigenen gemeinsamen Standards und Regelwerke, mit »hohen Mauern« um seine Grenzen, um Akteure mit unlauteren Absichten einzudämmen. Ein Beispiel dafür, dass Europa einen neuen Ansatz für strategische Sektoren verfolgt, ist eine neue Impfstoffstrategie, die sich auf die Sicherung der Produktion von Impfstoffen in Europa sowie auf die ausreichende Versorgung der Mitgliedstaaten konzentriert. **Dieser Paradigmenwechsel erfasst bald auch andere Branchen:** Technologie, Luft- und Raumfahrt, Rohstoffe. Dieser Schritt treibt die Kosten in die Höhe, kann die Qualität mindern und arbeitet gegen die Prinzipien des Freihandels, da Produkte und Dienstleistungen aus anderen führenden Industrienationen eingeschränkt werden. Der Zugang zu Talenten wird beschnitten.

Es werden kleine Innovationscluster gebildet und öffentliche Gelder für strategisch wichtige Sektoren wie z. B. Cloud Computing, Batterien, 5G und Wasserstoff bereitgestellt, aber diese haben durch ihr langsameres Tempo Mühe, mit den etablierten Konkurrenten mitzuhalten. Diese lassen Europa vermehrt im Stich, während es den Rückstand aufzuholen versucht. Die EU ernennt einen Chief Trade Enforcement Officer und unterstreicht damit die Ambitionen der Kommission, gegen die Nichteinhaltung von Handelsabkommen vorzugehen und die Kompetenzen auf zentraler Ebene zu stärken. Aggressive Wettbewerbsinstrumente werden großzügig eingesetzt und zielen auf Unternehmen, die von »ausländischen Subventionen« profitieren. Auffallend ist, dass Maßnahmen durch »unfairen Wettbewerb« und »ungleiche Spielfelder« ausgelöst werden. Negative Verdachtsmomente in Bezug auf chinesische Technologie führen zu weitreichenden Verboten von chinesischer Technologie in ganz Europa. Gepaart mit der Frustration darüber, dass Europa in wichtigen Tech-Sektoren »zurückfällt«, werden chinesische und US-Technologien schrittweise zugunsten europäischer Akteure verdrängt. Ein stark fragmentiertes äußeres Umfeld zwingt mehr Menschen in die Migration und löst eine neue Flüchtlingskrise an den europäischen Grenzen aus. Weitere Anti-Migrationsmaßnahmen werden ergriffen. Nach dem Austritt Großbritanniens aus der EU und einer weiteren Verhärtung der Beziehungen wird London zunächst zu einem wettbewerbsfähigen Konkurrenten für andere europäische Finanzzentren.

Ökonomische Stärke

In einem Umfeld mit geringem globalem Wachstum leidet Europa mit seinen vielen exportorientierten Unternehmen wirtschaftlich stärker. Die Wertschöpfung ist schwieriger. Europäische Akteure haben einen kleineren Markt, aber einen stärkeren politischen Schutz. Europa hat weniger Wachstums- und Skalierungsmöglichkeiten, aber mehr interne Widerstandsfähigkeit. Der Green Deal kann somit effektiver durchgesetzt werden. Sowohl die Digitalsteuer, die auf die USA abzielt, als auch der Kohlenstoff-Anpassungsmechanismus, der auf China abzielt, werden umgesetzt, um das Spielfeld innerhalb Europas gegenüber den amerikanischen und chinesischen Konkurrenten »neu zu justieren«. Ausländische Direktinvestitionen schrumpfen unter strenger Regulierung. ←



Der Schwarze Schwan

Kurzfristige Disruption des Bankwesens durch Hyperscaler

Welche Rolle spielen Hyperscaler in der global zunehmenden geopolitischen Fragmentierung?

Hyperscaler, also große Tech-Unternehmen, sind für die grundlegende Fähigkeit von Banken entscheidend, ihre eigenen Dienste zu erbringen, insbesondere in Bezug auf Cloud- und andere IT-Services.

Selbst im Falle einer extremen geopolitischen Fragmentierung sehen wir nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit, dass Hyperscaler – von denen die größten ihren Hauptsitz in den Vereinigten Staaten haben – von der US-Regierung als Instrument gegen Europa eingesetzt werden könnten. Denn dies würde eine enorme Eskalation darstellen angesichts der Relevanz für die Geschäftskontinuität dieser Unternehmen und der Wirtschaft als Ganzes.

Eine entsprechende Verwendung als Druckmittel wäre weder im Interesse der US-Unternehmen noch läge sie in deren Gründung-DNA.

Allerdings werden die Kosten für diese Dienstleistungen und die Bereitschaft, europäische Besonderheiten, z. B. hinsichtlich des Datenschutzes oder der Örtlichkeit für die Durchführung der Dienstleistungen, zu akzeptieren, von der Stärke der europäischen Verhandlungsposition und der europäischen Banken abhängen.

Eine viel weitreichendere Bedeutung käme den Hyperscalern jedoch zu, wenn diese selbst wie ein Staat agieren würden. In diesem Szenario würden sie ihren eigenen Wirtschaftsraum schaffen, jenseits der Ordnung der Staatengemeinschaft. In diesem System gäbe es eine eigene digitale Währung (DIEM ist hierzu sicher schon ein erster Hinweis), eigene Zahlungssysteme und eine eigene Regulierung.

Ein solches Szenario steht sicher nicht in den nächsten drei Jahren an, ist aber langfristig durchaus denkbar. Es hätte viel stärkere Konsequenzen als alles, was hier diskutiert wurde, und wäre mit den etablierten ökonomischen Erfahrungen nicht erklärbar. Deshalb haben wir diesen »Schwarzen Schwan« hier nicht adressiert, denn diese Diskussion bedarf einer eigenen intensiven Analyse. ←



HANDBLUNGSBEDARF FÜR EUROPÄISCHE BANKEN:

EINFLUSSNAHME, MAXIMIERUNG UND ABSICHERUNG

Die Zukunft beeinflussen

Im Spannungsfeld von zunehmender Fragmentierung und strategischer Konkurrenz ist es eher unwahrscheinlich, dass europäische Banken einen (direkten) Einfluss auf die Entwicklung der globalen Fragmentierung haben werden, bei der die Konfrontation zwischen den USA und China einen entscheidenden Faktor darstellt.

Der Spielraum für Banken, den europäischen Zusammenhalt zu beeinflussen, ist demgegenüber wesentlich größer.

Gute Beziehungen zur Regierung entscheidend

Banken können in den Makrobereichen Einfluss nehmen, in denen Entscheidungen von Regierungen und politischen Entscheidungsträgern wesentliche Bedeutung für den Markt haben. Damit ist in Banken eine gut funktionierende **»Regulatory and Government Affairs«**-Funktion entscheidender denn je.

»Regulatory and Government Affairs« muss eine **zentrale strategische Priorität für CEOs** bekommen. Banken sollten ihre Position in Verbänden stärken und sich einheitlich als Partner der Öffentlichkeit positionieren.

Im Außenverhältnis sollte die »Regulatory and Government Affairs«-Funktion sowohl die Aufgabe des Zuhörens und Lernens ausfüllen als auch die der Einflussnahme und Zusammenarbeit in Kooperation mit dem jeweiligen Bankenverband.

Im Innenverhältnis sollte die »Regulatory and Government Affairs«-Funktion wesentliche Beiträge zum Szenariodesign für Planungs- und Risikomanagementzwecke, zur Portfolioanalyse und zur Beurteilung strategischer Vorhaben leisten.

Vorbereitung auf die Zukunft: Maximierung und Absicherung

Chancen maximieren, Risiken absichern

In den Makrobereichen, die Banken nicht direkt beeinflussen können, besteht die Herausforderung darin, neue Chancen zu maximieren und sich gegen Risiken abzusichern, damit eine bestimmte Bank in der besten Position ist, wenn sich ein bestimmtes Szenario manifestiert.

1. Maximierungs-Aktivitäten für ausgewählte Szenarien

Eine Maximierung kann in bestimmten Szenarien sinnvoll sein (z. B. bei Fusionen, Digitalisierung/Automatisierung, grenzüberschreitender Kooperation, Kundenbeziehungsmanagement, Aktualisierung des Produktangebots etc.).

2. Szenarioübergreifende Aktivitäten zum Risiko-Hedging

Eine Absicherung (wie z. B. stringentes Kostenmanagement, Fokussierung des Geschäftsmodells sowie verstärkte Digitalisierungs- und Cybersicherheitsbemühungen) ist szenarioübergreifend sinnvoll und erhöht die Reaktionsfähigkeit der Bank in allen Szenarien.

Fragen zur Diskussion mit dem Management

- Inwiefern werden geopolitische Entwicklungen und Gesamtzusammenhänge im Unternehmen analysiert sowie Möglichkeiten eruiert, erfolgreich durch diese zu navigieren?
- In welchem Umfang umfasst diese Analyse nachhaltige politische und wirtschaftliche Treiber für Veränderungen?
- Wie werden erkannte Trends und Entwicklungen aus Geopolitik, globalen Regelungen, Handel, Makroökonomie, Technologie und Regulatorik für das Unternehmen übersetzt? Wie werden die Auswirkungen dieser zunehmend komplexen Dynamiken auf Strategie, Portfoliomanagement, Risikomanagement, Betrieb, Investitionsplanung, Transaktionen und Kommunikation simuliert?
- Welche politischen Risiko- und Absicherungsstrategien wurden entworfen, um in den unterschiedlichen Szenarien die Handlungsfähigkeit der Bank sicherzustellen?
- Ist die »Regulatory and Government Affairs«-Funktion der Bank so ausgestaltet, dass eine erfolgreiche Positionierung gegenüber wichtigen Interessengruppen der Regierung erfolgen kann? ←



AUSBLICK

Die europäischen Banken stehen vor tiefgreifenden Veränderungen. Die Corona-Pandemie hat diese Umwälzungen weiter beschleunigt: Die meisten Arbeitsabläufe laufen digital und remote. Selbst Kunden, die dem Online-Banking zuvor skeptisch gegenüberstanden, haben erkannt, dass sie für die meisten Anliegen keine Filiale brauchen. Ein Trend, der sich verstärken wird.

Unabhängig von der Pandemie erfordern die Herausforderungen durch Marktveränderungen, neue Wettbewerber, Digitalisierung sowie Regulierung neue Antworten und Ansätze von Finanzinstituten, wollen sie auch in Zukunft am Markt bestehen.

Kosten im Griff, Erträge im Blick: Europas Banken müssen ihr Kerngeschäft überdenken

Während in den USA die Unternehmensfinanzierung vor allem auf dem Kapitalmarkt basiert, fußt die europäische Wirtschaft auf Vergabe von Krediten. Banken bleiben unverändert der zentrale Transmissionsriemen für die Unternehmensfinanzierung. Als Intermediär sollen sie Unternehmen mit Krediten oder bei Kapitalmarkttransaktionen zur Seite stehen. Das gilt aktuell insbesondere, aber nicht nur, bei der Vergabe staatlicher Hilfen zur Überwindung der Folgen der Corona-Pandemie, bei der Finanzinstitute ein wichtiger Teil der Lösung sind.

Geopolitische Fragen spielen dabei gerade für die exportstarken europäischen, vor allem deutschen Unternehmen und damit auch für die finanzierenden Banken eine zentrale Rolle.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Finanzierung von Retail- und Unternehmenskunden sind wettbewerbsfähige Finanzinstitute. Nimmt man die Börse als Gradmesser, so stellt diese den europäischen Banken kein gutes Zeugnis aus. Werden börsennotierte US-Institute im Schnitt mit dem Wert ihres Eigenkapitals oder sogar etwas besser bewertet, sind europäische Banken häufig nur einen Bruchteil ihres Buch-Eigenkapitals wert. Ein Grund dafür ist, dass es in Europa sehr viele Banken gibt, die keine kritische Masse in Form wesentlicher Marktanteile erreichen.

Wollen sie wettbewerbsfähig sein, müssen Europas Finanzinstitute ihre Kostenbasis senken. Das allein reicht jedoch nicht. Um ihren Marktanteil zu erhöhen, müssen sich Banken auf heute und künftig profitable Geschäfte fokussieren. Schon allein um diese Transformationen zu finanzieren, werden Konsolidierungen hierbei eine wichtige Rolle spielen, sind aber nicht zwangsläufig die Rettung. Sie binden für lange Zeit enorme Kräfte, die in der Umbruchphase auch anderweitig gebraucht werden.



Eine mögliche Investition könnte dabei der Aufbau von Plattformen sein. Das gilt sowohl für Produkte und Dienstleistungen als auch für die Technologie. Je nach individuellem Schwerpunkt könnten Angebote verschiedener Institute wie Baufinanzierung, Unternehmenskredite oder das Wertpapiergeschäft auf einer Plattform gebündelt und neue Geschäftsmodelle ange-dockt werden. Ebenso lässt sich eine gemeinsame Steuerungsplattform nutzen – Beispiele sind die Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland. Ein System, das auch für Privatbanken denkbar wäre.

IT-Infrastruktur von Banken: Europas neue Souveränität

Die IT-Infrastruktur entscheidet wesentlich darüber, welche Finanzinstitute in Zukunft Bestand haben werden. Nur wer seine Prozesse flexibel und sicher aufstellt, kann gegenüber der Konkurrenz Vorteile aus-spielen. Große Technologieunternehmen wie Google, Amazon oder Facebook haben vorgemacht, wie sich Daten in bare Münze verwandeln lassen.

Da der digitale Fortschritt gerade für Finanzinstitute erhebliche Cyberrisiken mit sich bringt, sind für euro-päische Banken hier die strengen Datenschutzbestim-mungen und zahlreiche Regularien der Finanzaufsicht zu beachten. Der Schutz der Bank- und Kundendaten stellt das Management der Banken vor erhebliche Aufgaben. Initiativen, sich dem Datenhunger der US-Riesen zu entziehen, könnten die Kräfteverhältnisse ausgleichen und Europa souveräner machen. Eine ent-sprechende Initiative ist das europäische Cloud-Projekt GAIA-X, in dem gemeinsame Anforderungen an eine europäische Dateninfrastruktur entwickelt werden. Der Digital Operational Resilience Act (DORA) der Europä-ischen Kommission soll die Anforderungen an digitale Systeme des Finanzsektors vereinheitlichen und ver-bessern und damit einen verbindlichen Rahmen set-zen. Ziel ist es, dass Finanzunternehmen strenge Stan-dards einhalten, um die IT-Infrastrukturen von Banken widerstandsfähiger zu machen und die Ausbreitung von Cyberangriffen zu begrenzen.

Chancen der Digitalisierung für schlankere Bankprozesse

Die IT-Infrastruktur ist das Fundament der Digitalisierung. Sie ent-scheidet darüber, ob und wie sich der Datenschatz, auf dem die euro-päischen Banken sitzen, in kundenfreundliche Prozesse, spezifische Angebote und individuelle Services verwandeln lässt. Durch die Digitalisierung lassen sich Bankprozesse grundlegend anders gestal-ten – schlanker, effizienter und schneller. Davon profitieren auch die Mitarbeiter, die von manuellen Eingaben, Doppelarbeiten und papier-basierten Prozessen entlastet werden. Mit Datenanalysen lassen sich strukturelle Risiken besser erkennen, bewerten und steuern. Die Vorteile der Digitalisierung lassen sich aber nur mit einer Belegschaft nutzen, die die entsprechenden Kompetenzen sowie Begeisterung mitbringt. Solche Ressourcen zu entwickeln oder für sich zu gewin-nen, ist eine große Herausforderung für die europäischen Banken.

Um die Wachstumspotenziale zu heben, müssen die Banken Pro-dukte und Services europaweit anbieten. Dies scheitert häufig an unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen. So sind etwa das Insolvenzrecht oder das Kreditsicherheitenrecht in den einzelnen euro-päischen Staaten komplett anders geregelt. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, einheitliche Regeln in Europa zu schaffen. Eine Kapital-markt- und Fiskalunion könnte die Zusammenarbeit in der europä-ischen Bankenbranche vorantreiben und sie damit nicht zuletzt im internationalen Wettbewerb stärken.

Klimaschutz und Nachhaltigkeit: Was der gesell-schaftliche Auftrag für Banken bedeutet

Die Themen Umwelt, soziale Belange und Unternehmensführung (ESG) sowie die damit einhergehenden Chancen und Risiken gewin-nen für Finanzinstitute eine immer größere Bedeutung. Nachhaltig-keit ist dabei nicht nur eine Frage der Ethik, sondern beeinflusst das Risikoprofil der Banken. Umwelt- und Klimarisiken, die derzeit beson-ders im Fokus der Öffentlichkeit stehen, wirken einerseits direkt und physisch, wie Sturmschäden am eigenen Bürogebäude. Zum anderen können politische Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels, z. B. durch steuerpolitische oder regulatorische Maßnahmen, das Geschäft der Kunden der Banken schon sehr kurzfristig beeinflussen und damit zu höheren Kreditausfällen führen. Die EZB wird derartige Effekte im Klimastresstest 2022 genauer untersuchen. Darüber hinaus fragen Privatkunden und institutionelle Investoren verstärkt nach »grünen« Produkten, um nachhaltig zu investieren. An Fahrt gewinnen soziale Themen wie Diversity oder der Anteil an Frauen in Führungspositionen. Banken sind hier ebenso wie ihre Kunden gefor-dert, glaubwürdige und transparente Lösungen zu finden.

Für Banken heißt das, dass sie mehr denn je gefordert sind, makro-ökonomische Risiken auf ihre Agenda zu nehmen. Dabei ist nicht nur das eigene Geschäft entsprechend zu beleuchten, sondern auch das der Kreditnehmer im Portfolio. Insbesondere der Fokus auf Geopoli-tik sollte geschärft werden, da diese Aspekte in den strategischen Überlegungen von Banken bislang häufig noch zu wenig einbezogen werden. ←

IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Angelika Huber-Straßer (V.i. S. d. P.)

Redaktion: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Christina Gasser,
Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff, Maria Solbrig

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Basis dieser Publikation: »Die Zukunft des europäischen Bankensektors« (Studie)

Verantwortliche für die Studie: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Sven-Olaf Leitz, Mitglied des Vorstands, Financial Services
Dr. Matthias Mayer, Partner, Financial Services

Berlin Global Advisors
Jan F. Kallmorgen, CEO

Macro Advisory Partners

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 1.7.2021

Illustrationen: S. 10, 24/25, 28–48 ©Tim Möller-Kaya

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©simonmayer/iStock.com; S. 2/3 © helmutvogler/stock.adobe.com;
S. 4/5 ©AllzweckJack/photocase.de; S. 6/7 ©ilbusca/iStock.com;
S. 8 ©doc_lopez/photocase.de; S. 13 ©airrazab/iStock.com;
S. 14 ©peepo/iStock.com; S. 22 ©KeithBinns/iStock.com;
S. 50 ©Maryna Pleshkun/shutterstock.com; S. 52 ©Olha Tytska/shutterstock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2021 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

BESTELLFORMULAR

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

- ☐ das Audit Committee Quarterly
- ☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos
- ☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de

* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 www.audit-committee-institute.de

