

DER BETRIEBSWIRT

Balkanisierung statt Bankenregulierung?

Die Finanzmärkte werden neu reguliert. Was zunächst als natürliche Reaktion auf die schwerste Finanz- und Staatsschuldenkrise der Nachkriegszeit begann, droht zu einer Fehlregulierung auszuarten.

Von Stephan Paul und Stefan Stein

Zentrales Projekt der Finanzmarktregulierung in den letzten Jahren waren die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken (Basel III), die am 16. April im EU-Parlament mit zum Teil gravierenden Veränderungen gegenüber den Vorschlägen des Baseler Ausschusses angenommen wurden. Insofern kann bei diesem Paket, das zum 1. Januar 2014 in Kraft treten soll, eher von „Brüssel III“ gesprochen werden. In der Europäischen Union erfolgt die Umsetzung nun zum einen wie in der Vergangenheit mit einer Richtlinie (Capital Requirements Directive; CRD IV), die sich primär an die Aufsichtsbehörden wendet und etwa die Zulassung von Banken und die Methodik ihrer laufenden Überwachung regelt. Sie ist in nationales Recht zu transformieren und lässt damit Spielraum für unterschiedliche Auslegungen. Dies sollte vermieden werden bei der zum anderen erlassenen Verordnung (Capital Requirements Regulation; CRR), die nach Veröffentlichung im Amtsblatt der EU (20. Juni) unmittelbar gültig ist. Sie wendet sich an die Institute selbst und enthält die Normen zur Kapitalunterlegung und zur Offenlegung.

Speziell mit dieser Verordnung wurde ursprünglich das Ziel verfolgt, ein einheitlicheres Aufsichtsrecht im europäischen Binnenmarkt zu schaffen und den Großteil der bestehenden nationalen Wahlrechte zurückzudrängen. Doch auf dem heutigen Stand enthält die CRR noch fast 70 Regeln mit nationalen Ermessensspielräumen – gerade im Hinblick auf den Kern der neuen Regeln, die Erhöhung und Härtung des von Kreditinstituten mindestens vorzuhaltenden regulatorischen Eigenkapitals. Daher droht eine Renationalisierung der Bankenaufsicht und ein (Teil-)Abschied vom level laying field.

Zunächst bleibt die heute noch gültige Mindesteigenkapitalquote von 8 Prozent, bezogen auf die risikogewichteten Aktiva, allerdings ändert sich ihre Zusammensetzung. Während Kern- und Ergänzungskapital vorher je 4 Prozent ausmachten, bleiben aufgrund der erhöhten Anforderung an die Haftqualität der Kapitalien künftig nur noch 2 Prozent für das Ergänzungskapital. Zudem müssen Banken ab 2016 einen „Kapitalerhaltungspuffer“ aus hartem Kernkapital aufbauen, der bis 2019 auf 2,5 Prozent aufgestockt sein soll und dessen Unterschreitung zum Verbot von Ausschüttungen führt.

Zusätzlich wird ein „antizyklischer Kapitalpuffer“ eingeführt, der in konjunkturell guten Zeiten aufgebaut und in schlechten aufgezehrt werden soll. Für diese in den Einzelheiten noch festzulegende Verlustausgleichsreserve, die beispielsweise am Verhältnis des Kreditwachstums zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) anknüpfen könnte, ist eine Bandbreite zwischen 0 und 2,5 Prozent der risikogewichteten Aktiva vorgesehen. Während eines starken oder lang anhaltenden Konjunkturaufschwungs kann der Puffer von der jeweiligen nationalen Aufsicht eingefordert werden, um exzessives Kreditwachstum zu verhindern oder wenigstens zu dämpfen. In einem Abschwung soll er dann freigesetzt werden, um so in Zeiten einer Rezession ein ausreichendes Kreditangebot sicherzustellen.

Global und national systemrelevante Banken werden mit einer noch darüber hinaus reichenden Eigenkapitalanforderung belegt. Zur Identifizierung der für

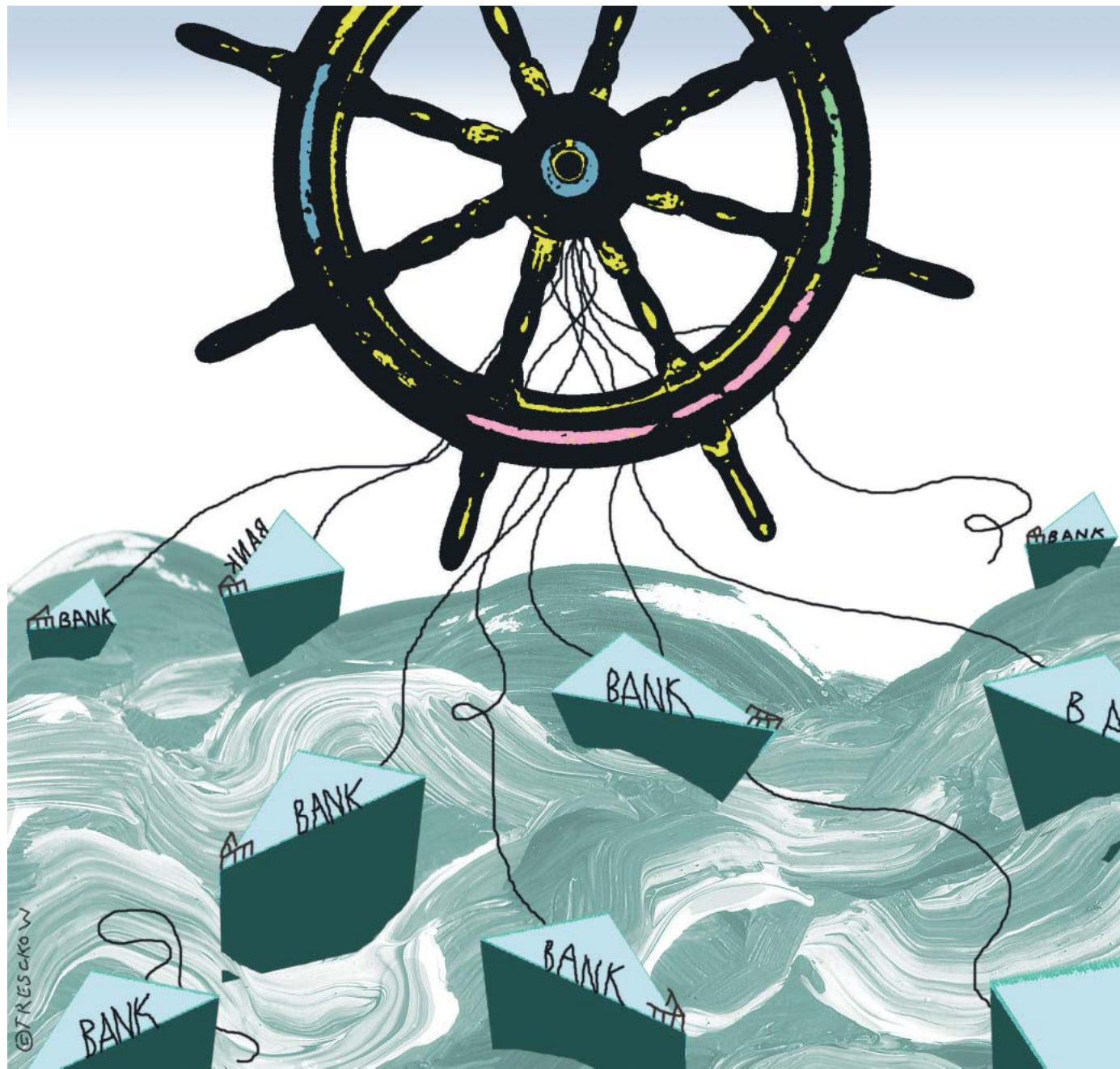


Illustration Peter von Tresckow

das Weltfinanzsystem relevanten Banken (G-SIs) wurde ein indikatorbasierter Messansatz entwickelt, der die erwartete Wahrscheinlichkeit und Schwere der Auswirkungen eines Zusammenbruchs auf die übrigen Marktteilnehmer bewertet. Zusätzlich können besondere Kapitalpuffer auch für europäisch beziehungsweise inländisch systemrelevante Banken (O-SIs, „other systemically important institutions“) formuliert werden, da diese – auch wenn sie aus internationaler Sicht nicht als systemrelevant eingeschätzt werden – auf nationaler Ebene systemrelevant sein und somit ebenfalls negative systemische Effekte hervorrufen können. Aus diesem Grund besteht für die einzelnen Länder die Möglichkeit, nationale Rahmenwerke für O-SIs zur Identifikation und Bewertung inländisch systemrelevanter Banken einzurichten und Anforderungen an die Ausstattung mit zusätzlichem Haftungskapital zu definieren.

Doch nicht nur der antizyklische Kapitalpuffer und der Zuschlag für global oder national systemrelevante Institute werden von den nationalen Aufsichtsbehörden festgelegt. Sie dürfen künftig hiervon unabhängige systemische Risikopuffer von bis zu 5 Prozentpunkten verlangen. Die Behörden können diese Zusatzanforderungen national flächendeckend formulieren, aber auch nur für bestimmte Risikopositionen – zum Beispiel Hypothekenkredite im Falle einer sich abzeichnenden Immobilienpreisblase – oder auch nur für bestimmte (Gruppen von) Institute(n). Zwar sollen die systemischen Puffer grundsätzlich miteinander verrechnet werden. Es kann jedoch auch zu einer Addition kommen, wenn eine internationale Bank in einem EU-Staat einer auf eine spezifische Risikoposition zugeschnittenen Zusatzanforderung unterliegt und zugleich im Heimatland als systemrelevant eingestuft wird. Im Übrigen dürfen die Mitgliedsstaaten auch in Eigenregie Risikogewichte für Real Kredite, Interbankenforderungen, Eigenkapital-, Liquiditäts- und Großkreditanforderungen verschärfen.

Euphemistisch „Flexibilitätspaket“ genannt, wird damit ein Potential gelegt für

einen neuen Nationalismus in der Regulierung. Dieser schien bereits im November letzten Jahres auf, als die Vereinigten Staaten (die Basel II bis heute nicht flächendeckend eingeführt haben), damit drohten, auch den Start von Basel III auf zunächst unbestimmte Zeit zu verschieben. Kernargument war dabei die Begründung, das künftig vorgeschriebene Eigenkapitalniveau reiche zur Krisenprävention nicht aus. Die Reaktionen in Europa fielen heftig aus: Bundesbank-Vizepräsidentin Lautenschläger erklärte, wenn die Vereinigten Staaten nicht mitmachen, „müssen wir prüfen, was wir mit den amerikanischen Instituten in der Eurozone machen“. Und der Vorstandssprecher der Commerzbank, Blessing, schlug vor, „die amerikanischen Banken zu limitieren, die Geschäfte in Europa machen“, solange Basel III in den Vereinigten Staaten nicht umgesetzt sei.

Kürzlich hat nun die amerikanische Notenbank angekündigt, separate Kapitalvorgaben für Auslandsbanken mit bedeutenden Aktivitäten in den Vereinigten Staaten zu erlassen. Sämtliche Tochtergesellschaften einer Auslandsbank sollen künftig in einer Zwischenholding zusammengefasst und separat Eigenkapital- und Liquiditätsregeln unterworfen werden. Damit wird das bisherige Modell einer Holding-Struktur grundsätzlich in Frage gestellt, das darauf basiert, dass die Bank(engruppe) ein Gesamtkapital vorhält, welches ihr die einzelnen Länder jeweils anrechnen. Übertragungen regulatorischer Eigenmittel oder Liquiditätsbestände dorthin, wo sie gerade benötigt werden, sind dann unproblematisch. Beschränkungen dagegen – wie jüngst auch durch die deutsche Finanzdienstleistungsaufsicht Bafin, die der Unicredit-Tochtergesellschaft HypoVereinsbank einen konzerninternen Kapital- und Liquiditätstransfer nach Italien untersagte – führen jedoch zu Ineffizienz durch eine separate Eigenkapitalbewirtschaftung und ein getrenntes Liquiditätsmanagement.

Statt Harmonisierung also nun Renationalisierung aufgrund regulatorischer Zersplitterung, die von der globalen Vereini-

gung von Finanzinstituten IIF als „Balkanisierung der Regulierung“ beschrieben wird? Tatsächlich liegt die Gefahr in der Luft, dass die Vorgaben in den Vereinigten Staaten zu ähnlichen protektionistischen Überlegungen auch in Europa und Deutschland führen könnten. Schon heute wird über den „home bias“ der Aufseher geklagt, die in Ländern mit schwach kapitalisierten Banken zu viel Nachsicht gegenüber heimischen Kreditinstituten üben, die Markteintrittsbarrieren für Auslandsbanken aber durch besonders strenge regulatorische Anforderungen erhöhen.

Das Misstrauen der Aufseher untereinander war auch bei der Diskussion über die in den Vereinigten Staaten vorzulegenden „Bankentestamente“ zu spüren. Dabei haben die amerikanischen Behörden mehrere Auslandsbanken, darunter die Deutsche Bank, aufgefordert, den Abwicklungsplan um ein weiteres Szenario zu ergänzen. Vermisst wurden insbesondere Angaben, mit deren Hilfe sich eine Bank auch dann abwickeln lässt, wenn es an Zusammenarbeit zwischen den Regulatoren hapert. Die Kreditinstitute sollten nicht darauf setzen, dass die Regulierer kooperierten. Doch was soll man vom Stand der internationalen Koordination bei der Regulierung großer Banken halten, wenn selbst die Regulatoren nicht an sie zu glauben scheinen?

Damit wird der Trend verstärkt, dass Banken Auslandsmärkten den Rücken kehren: Die grenzüberschreitenden Finanztransaktionen sind seit ihrem Höhepunkt 2007 um über 60 Prozent zurückgegangen. Dies käme jedoch einem Treppenwitz gleich: Obwohl das internationale Finanzsystem krisenresistenter gemacht werden soll, führt es dazu, dass internationale Präsenz eher behindert wird, sich die Kreditinstitute wieder mehr auf nationale Märkte konzentrieren (müssen) und damit anfälliger werden für Klumpenrisiken innerhalb ihres Schutzausens.

Die Professoren Stephan Paul und Stefan Stein arbeiten am IfK Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Glück hat nur der Tüchtige

Werkzeugkasten für neue Geschäftsmodelle

Dieses Buch, zugleich Chronik und Lexikon, gleichsam abstrakt fundiert und praktisch relevant, ist nicht weniger als eine Sensation. Es handelt sich um eine schlaue Betriebsanleitung für all jene, die Geschäfte entwickeln wollen – egal, ob Unternehmensgründer oder Verantwortliche für „Business Development“ in Unternehmen. Die These der Autoren lautet: Über 90 Prozent aller Geschäftsmodell-Innovationen sind lediglich Rekombinationen aus bekannten Ideen, Konzepten und Elementen: „Dieses Faktum lässt sich ähnlich nutzen wie die Konstruktionsregeln in der Mechanik.“ Als Kern dieser Methodik dienen 55 von den Autoren ausgemachte Muster erfolgreicher Geschäftsmodelle.

Zu den Innovationen gehören beispielsweise die Trennung von Einkünften und Kunden, die separate Verrechnung von Extras, die Monetarisierung von Abfall, das Lernen einfacherer Lösungen, die nutzungsabhängige Vergütung oder das entgeltliche, temporäre Nutzungsrecht. Vieles davon mag der Leser bereits gehört oder angewendet haben – aber wo sonst sind all diese Innovationen, kurz beschrieben und mit Praxisbeispielen versehen, zu finden? Die 55 Muster lassen sich millionenfach neu zusammensetzen und für das eigene Geschäftsziel nutzbar machen. So können „blaue Ozeane“ entstehen, die W. Chan Kim und Renée Mauborgne im Jahre 2005 in ihrem gleichnamigen Buch beschrieben haben.

„Blaue Ozeane“ sind unbesetzte Märkte, die erst noch geschaffen werden müssen – Märkte, die hochattraktiv und margenträchtig, aber noch nicht existent sind. Diese Märkte findet man nicht durch spontane Eingebung. Selbst Steve Jobs musste lange und hart arbeiten, vieles ausprobieren, Rückschläge einstecken und Glück haben. Aber

Glück hat eben nur der Tüchtige. Tüchtig waren auch die drei Autoren. Es handelt sich um Oliver Gassmann, Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und mehrere Jahre als Forschungsleiter in der Industrie tätig, Karolin Frankenberger, habilitiert an seinem Lehrstuhl; sie war zuvor Unternehmensberaterin. Michaela Csik ist wissenschaftliche Assistentin.

In den vergangenen Jahren sind zwei weitere inspirierende Publikationen zum



Oliver Gassmann / Karolin Frankenberger / Michaela Csik: Geschäftsmodelle entwickeln

Hanser, München
2013, 39,90 Euro

Thema Geschäftsmodelle erschienen. Der Springer-Verlag veröffentlichte im Jahre 2011 den etwas abstrakteren Band „Innovative Geschäftsmodelle“, den Thomas Bieger (ebenso Professor in St. Gallen), Dodo zu Knyphausen-Aufseß und Christian Kryz herausgegeben hatten. Der Campus Verlag bietet in „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“ eine Verknüpfung von Inhalt und visueller Gestaltung.

Alle Bücher enthalten einen guten Teil des Werkzeugkastens einer strategischen Unternehmensberatung. Wer die Konzepte studiert und umsetzt – auch dazu geben die Autoren Anregungen –, kann sich Powerpoint-Schlachten der Berater sparen und selbst ans Werk gehen. Das eigene Unternehmen lässt sich neu denken. JOCHEN ZENTHÖFER

Deutsche Tradition

Bruno Hildebrands Jahrbuch feiert seinen 150. Geburtstag

Die Zeiten, in denen Ökonomen mit dickleibigen Doktorarbeiten und Habilitationsschriften Ruhm und Ehre einheimen konnten, sind wohl vorüber. Der moderne Ökonom, der sich einen Namen machen will, veröffentlicht Aufsätze in wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Als besonders hochwertig gelten amerikanische Fachzeitschriften, während die deutschen Journale in den einschlägigen Ranglisten nicht auf den vorderen Plätzen liegen. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass auch in Deutschland wirtschaftswissenschaftliche Zeitschriften mit Tradition existieren, die mit Gewinn gelesen werden können.

Ihren 150. Geburtstag feiern in diesem Jahr die Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, die im Einklang mit der Internationalisierung der Wirtschaftswissenschaften mit „Journal of Economics and Statistics“ mittlerweile auch einen englischsprachigen Titel tragen. Begründet wurden die Jahrbücher von Bruno Hildebrand (1812 bis 1878), der zu den führenden Kräften der im 19. Jahrhundert in Deutschland verbreiteten Historischen Schule der Nationalökonomie gezählt wird. Hildebrand war ein Liberaler, der die Zeitschrift aber auch Andersdenkenden öffnete. Interessiert war er, wie der Name der Jahrbücher belegt, nicht nur an Arbeiten zur Theorie und Politik des Wirtschaftens, sondern auch an Untersuchungen zur

Lehre von der Statistik. In einer Zeit, in der moderne ökonomische Verfahren das Fach international beherrschen, darf durchaus daran erinnert werden, dass Wirtschafts-, Sozial- und Bevölkerungsstatistik an deutschen Universitäten gepflegte Disziplinen gewesen sind.

Verlag und Herausgeber der Jahrbücher haben die Jubiläumsausgabe zum 150. Jahrestag genutzt, um in englischer Sprache verfasste Fachartikel zu bestel-



Wolfgang Franz / Peter Winker: 150 Years Journal of Economics and Statistics

Lucius & Lucius,
Stuttgart 2013,
184 Seiten, 69 Euro

len, die sich mit Themen befassen, die diese Zeitschrift seit ihren frühen Tagen begleitet haben. Eine kleine Auswahl: Otmar Issing und Volker Wieland haben einen Beitrag über die Entwicklung des geldtheoretischen und geldpolitischen Denkens in den vergangenen 150 Jahren unter besonderer Berücksichtigung deutschsprachiger Autoren verfasst. Nils aus dem Moore und Christoph Schmidt erinnern daran, dass Kritik am Bruttoinlandsprodukt nicht neu ist. gb.

Für Währungswettbewerb

Jörg Guido Hülsmann wendet sich gegen eine Inflationkultur

Die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch eine Krise der Wirtschaftswissenschaften. Weder hat sie die Probleme kommen sehen, vor allem aber ist sie auch nicht in der Lage, eine überzeugende Theorie zur Krisenursache vorzulegen. Das Buch „Krise der Inflationkultur“ von Jörg Guido Hülsmann, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Angers, Frankreich, und einer der international angesehensten Vertreter der Österreichischen Schule der Nationalökonomie, schafft Abhilfe. Er zeigt in einer für den Leser verständlichen Sprache und in gut nachvollziehbaren Denkschritten die ökonomischen und auch kulturellen Schäden der Verstaatlichung des Geldwesens.

Als Kernursache für die immer wiederkehrenden Krisen stellt Hülsmann das staatliche Zwangsgeldmonopol heraus, in dem Geld per Kreditvergabe „aus dem Nichts“ geschaffen wird. Im ersten Teil des Buches räumt er mit der irrstümlichen Lehre auf, Geldmengenausweitung könne Sparen ersetzen. Doch Sparen, von vielen Ökonomen heute als Tugend aus alten Tagen belächelt, ist die Grundlage für wirtschaftlichen Fortschritt. Volkswirtschaften, die meinen, das unablässige Ausweiten der Geldmenge könne Wohlstand bringen, werden Schiffbruch erleiden.

Im zweiten Teil legt Hülsmann die ökonomischen und ethischen Konsequenzen der Inflation dar. Inflation bedeutet nicht nur Verlust der Kaufkraft

des Geldes, sondern vor allem auch Umverteilung: Einige wenige bereichern sich auf Kosten vieler. Das inflationäre Geld nährt zudem einen immer weiter anschwellenden Finanz- und Bankenapparat, der neben dem Staat der wohl größte Inflationengewinner ist. Und nicht zuletzt zeigen Hülsmanns Ausführungen, dass das staatliche Zwangsgeld Moral und Lebenskultur in der Gesellschaft zerrüttet. Hülsmann belässt es jedoch



Jörg Guido Hülsmann: Krise der Inflationkultur

FBV, Edition Lichtschlag, München
2013, 17,99 Euro

nicht bei der Analyse der Missstände. Er skizziert einen Ausweg aus der Abwärts Spirale, die das inflationäre Geld in Gang setzt. Das staatliche Zwangsgeldmonopol soll beendet und ein freier Währungswettbewerb zugelassen werden. Hülsmanns Schrift ist eine lohnende Lektüre. Sie richtet sich nicht nur an eine breite Leserschaft. Auch und gerade professionelle Wirtschaftswissenschaftler, Politikberater und Geldpolitiker können Erkenntnisse gewinnen, die ihnen die herrschende Lehre nicht bieten kann. THORSTEN POLLETT

Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden

Die Mitarbeiterbefragung ist eines der beliebtesten Managementinstrumente in Deutschland

geg. FRANKFURT, 4. August. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist deutschen Managern ganz wichtig. Nach einer Umfrage des Beratungsunternehmens Brain, deren Ergebnisse im Augustheft des „Harvard Business Manager“ veröffentlicht werden, ist die Mitarbeiterbefragung das wichtigste Managementinstrument in deutschen Unternehmen überhaupt. Mit 45 Prozent setzt es fast jedes zweite Unternehmen ein.

Dahinter stecken zwei Überlegungen. Zum einen ist es die Einsicht, dass nur zufriedene Mitarbeiter auch gute Partner für die Kunden sind. Das deckt sich mit Untersuchungen, wonach es darauf ankommt, jeden Kontaktpunkt des Kunden mit dem eigenen Unternehmen optimal zu gestalten (Der Betriebswirt, F.A.Z. vom 18. Februar). Die zweite Überlegung ist, dass es angesichts der demographischen Situation schwerer wird, neue Mit-

arbeiter zu bekommen. Es lohnt sich daher, in die Zufriedenheit der Beschäftigten zu investieren und so die Kosten zu senken, die durch Fluktuation entstehen. Diese Sichtweise wird durchaus nicht von allen Unternehmen der Welt geteilt. Nach der Umfrage wird gerade im asiatischen Raum in erster Linie auf Qualität Wert gelegt und weniger auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

In Zukunft werden Big-Data-Analysen, Zero Based Budgeting und Open Innovation an Bedeutung gewinnen. Die Big-Data-Analyse geht einher mit der Tatsache, dass die Unternehmen künftig über Internet, Soziale Netzwerke und bessere Informationstechnologie Zugriff auf viel mehr Daten über ihr Umfeld und ihre Kunden haben als bisher. Derzeit ist noch die Unsicherheit groß, was man mit diesen Daten machen kann und wie man sie auswerten sollte. Ähnlich sieht es mit der

offenen Innovationskultur aus, bei der Unternehmen ihre Forschung und Entwicklung für Partner öffnen. Dieses Werkzeug wird im Ausland positiver beurteilt als in Deutschland. Hierzulande sind die Unternehmen mit ihren eigenen Innovationen sehr zufrieden und daher auch weniger bereit, ihre Entwicklungspipeline anderen Unternehmen zu öffnen. In Deutschland glauben 74 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen bei Innovationen sehr gut dastehe. In Frankreich sind dies nur 61, in den Vereinigten Staaten 60 Prozent.

Das Zero Based Budgeting beinhaltet eine von Grund auf neue Budgetplanung. Damit soll vor allem einhergehen, dass man bestehende Abläufe in Frage stellt. Diese Methode ist nicht neu. Sie ist schwer umzusetzen, weil sie mit hohem Widerstand bei den betroffenen Mitarbeitern rechnen muss. Dennoch halten die

Manager sie für eine gute Methode; auch wenn nur jedes achte Unternehmen sie umsetzt.

Wenig Ansehen genießen Outsourcing und reine Kostensenkungsprogramme. Die Kostensenkungsprogramme haben nur kurzfristig finanziellen Erfolg. Sie führen aber auch zu einer schlechten Stimmung in der Belegschaft bis hin zu Angst vor der eigenen Entlassung. Oft leiden auch die Kundenbeziehungen, wenn bekannte Ansprechpartner nicht mehr an ihrem Platz sind. Die Ablehnung der Kostensenkungsprogramme korrespondiert insofern mit der Beliebtheit der Mitarbeiterbefragung. Beides soll am Ende vor allem zu zufriedenen Kunden führen. Sollten Einsparungen dennoch notwendig werden, so sollten sie nach Ansicht vieler Manager von Leistungssteigerungsprogrammen, von Wachstumsthemen und Fortbildungsprogrammen begleitet sein.