

Der steinige Weg tschechischer Banken in die EU – Ein kritischer Blick zurück und ein positiver Blick nach vorne

Thomas Kiehlborn

Lehrstuhl für Internationales Bank- und Finanzwesen, Goethe-Universität Frankfurt

Abstract: Dieser Artikel zeichnet kritisch den Weg nach, den tschechische Banken beschritten haben, um sich für die Aufgabenstellungen einer erweiterten EU zu rüsten. Es wird gezeigt, dass staatliche Interventionen, Privatisierungsfehler und die Bankenkrise Mitte der 90er Jahre ihre Wirkung in der Gegenwart und in der Zukunft entfalten. Heute sind tschechische Banken gut positioniert, um die sich bietenden Zukunftspotenziale auszuschöpfen.

Einordnung: Anforderungen plan- vs. marktwirtschaftlicher Finanzsysteme

Der erfolgte EU-Beitritt markiert den vorläufigen Höhepunkt der über 10jährigen Transformation der tschechischen Wirtschaft von der zentralen Plan- zur Marktwirtschaft. Ein Rückblick auf den Transformationsprozess muss die Herausforderungen berücksichtigen, die sich zu Beginn der Transformation stellten: Das Finanzsystem einer Planwirtschaft hat mit dem eines marktwirtschaftlichen Systems nur wenig gemein. Sozialistische Bedürfnisse erfordern eine völlig andere Konzeption der Aufgaben einer Bank als die einer Marktwirtschaft. In einer zentralen Planwirtschaft ist das Finanzsystem von sekundärer Bedeutung, Planung bezieht sich in diesem System überwiegend auf physische, nicht auf finanzielle Größen.

Vor diesem Hintergrund ist z.B. nachvollziehbar, dass in der ehemaligen ČSSR der Zinssatz für Kredite zentral vom Staat festgelegt wurde, die Kreditvergabe, trotz von den Banken entwickelter, eigener Vorschriften, nicht nach wirtschaftlichen, sondern nach sozialistischen Planungsprioritäten erfolgte und der Staat häufig in das Bankgeschäft eingriff. Solange sich eine Bank an die staatlichen Vorgaben hielt und zur Erfüllung der Pläne beitrug, erfüllte sie ihre Aufgaben vorbildlich.

Neben den Aufgaben einer Bank unterscheidet sich die Zusammensetzung des Bankensektors zwischen beiden Systemen grundlegend. Die in 1948 erfolgte Verstaatlichung aller Banken führte in der ehemaligen ČSSR zu einer bis 1989 gültigen, vom Staat beherrschten, einfachen Segmentierung des Bankensektors: Nationale wurden von internationalen Transaktionen getrennt, institutionelle von privaten Kunden unterschieden und jedes Segment hatte eine für es zuständige, monopolartige Bank (Tab. Nr. 1). (GREEN/PETRICK [2002], CNB [1999])

Tab. Nr. 1: Struktur des ČSSR-Bankensektors zum 31.12.1989 (Quelle: CNB [1999])

Name der Bank	Symbol	Zuständigkeit
Staatliche Bank der ČSSR	SBCS	Transaktionen zwischen Unternehmen
Živnostenská Banka	ZB	Internationale Transaktionen von Privatpersonen
Československá Spořitelna (Tschechoslowak. Sparkasse)	ČS	Bargeldbestände, Kontoführung und Ersparnisse von Privatpersonen
Československá Obchodní Banka (Tschechoslowak. Außenhandelsbank)	ČSOB	Finanzierung von Unternehmen, Abwicklung ihrer Außenhandelsgeschäfte

Mit der samtene Revolution veränderten sich geradezu radikal die Anforderungen an die staatlichen Banken. Diese nahmen fortan die für sie ungewohnte, aber in einer Marktwirtschaft übliche Rolle eines Intermediärs zwischen Investoren und Unternehmen ein. Ebenfalls mussten sie sich plötzlich gegenüber dem internationalen Wettbewerb behaupten und auch Risikomanagement betreiben. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, musste der Bankensektor gleichzeitig liberalisiert, dereguliert und einer strukturellen Reform unterzogen werden. (SVEJNAR [2004])

Konstruktionsfehler in der strukturellen Umgestaltung des Bankensektors

Die Transformation des Monobank-basierten Systems in ein Markt-basiertes System war eine erhebliche Herausforderung, der sich nicht nur Tschechien, sondern alle ehemals sozialistischen Staaten stellten. (TUMA [2002], Dauerstädt [2004]) Zunächst musste eine Wahl über die Ausgestaltung des Finanzsystems getroffen werden. Sowohl das Bank-basierte Finanzsystem von Deutschland als auch das Kapitalmarkt-basierte System der USA wurden als wichtige Vorbilder angesehen. Die Frage nach der Ausgestaltung des zukünftigen Finanzsystems umfasste nicht nur die Wahl zwischen dem Deutsch-Kontinentaleuropäischen und dem Anglo-Amerikanischen Finanzsystem-Typ. Die tschechischen Behörden berücksichtigten in ihrer Entscheidung ebenfalls das vor dem zweiten Weltkrieg in Tschechien existierende System. Einer der Triebkräfte für die Wahl eines eher Bank-basierten Finanzsystems war zudem die Anfang der 90er Jahre vorherrschende Abhängigkeit vieler tschechischer Unternehmen von der externen Finanzierung über Banken. Allerdings versuchte die tschechische Regierung, über den Umweg der Voucher-Privatisierungen, das Bank-basierte System mit Kapitalmarkt-basierten Elemente zu ergänzen. (SVEJNAR [2004])

Neben der heutigen Zentralbank CNB entstanden in einem ersten Schritt verschiedene größere Geschäftsbanken. Hierzu gehören die Komerční Banka (KB), Investiční Banka (IPB) und Všeobecná Úvěrová Banka (VUB). Zusätzlich begannen die CS, ČSOB und ZB, die als spezialisierte Institute bereits im sozialistischen System operierten (Tab. Nr. 1), den Markt zu bearbeiten. Eine besondere Schwierigkeit bestand darin, dass diesen Banken keine Übergangsfrist gegeben werden konnte. Sie mussten von Beginn an reibungslos funktionieren, um nicht den Aufbau der anderen Teile des sich herausbildenden Wirtschaftssystems zu gefährden.

Insgesamt waren Ende 1990 bereits 9 Banken aktiv. Diese Zahl und die Struktur des Bankensektors waren jedoch unbefriedigend. Einerseits führt eine geringe Bankenzahl zu einer hohen Marktkonzentration mit den üblichen negativen Folgen, wie geringe Wettbewerbsintensität und Ineffizienz. Andererseits, und dies wiegt schwerer, operierten diese Banken zuvor im sozialistischen System. Dort hatten sie keine Anreize, das für ein Überleben in einer Marktwirtschaft wichtige Konkurrenzdenken herauszubilden, und auch keine Gelegenheit, Erfahrung im Umgang mit marktwirtschaftlichen Prinzipien zu sammeln.

Zur Lösung dieser Problematik wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, jedoch wurden sich später rächende Konstruktionsfehler gemacht und entscheidende Maßnahmen stets verschoben. Einer dieser Fehler betrifft die (zu) rasche Erhöhung der Anzahl an Banken. Mit dem Ziel einer Erhöhung des Wettbewerbs nahm die CNB eine lockere Haltung bei der Vergabe von Banklizenzen ein. (TUMA [2002]) Innerhalb eines kurzen Zeitraums entstanden viele neue Banken. Den Höhepunkt bildete 1995: In diesem Jahr waren 55 Banken in Tschechien aktiv.

Der Anforderungskatalog für das Betreiben von Bankgeschäften sowie die regulatorische Aufsicht über die Banken waren qualitativ jedoch wenig ausgeprägt. Jeder Person war es grundsätzlich möglich, unabhängig von der persönlichen Qualifikation, eine Banklizenz durch

den Nachweis von 50 Mio. CZK (ca. 1,5 Mio. EUR) zu erhalten. (HANOUSEK ET AL. [2002]) Es verwundert wenig, dass eine Vielzahl der jungen Banken schlecht kapitalisiert waren, die Bankmanager nur unzureichend über bankspezifisches Know-how verfügten und es zu großen Problemen bei der Refinanzierung kam.

Die Kombination aus inadäquater Kapitalisierung, inadäquater Managementbesetzung und inadäquater Überwachung führte in schneller Folge zu Insolvenzen fast aller dieser jungen Banken, oder zu Übernahmen durch größere Institute. Dass in diesem Prozess erhebliche Geldbeträge verschwanden, was in Tschechien als ‚Tunnelling‘ bezeichnet wird, überrascht ebenso wenig wie der Vertrauensverlust, den die Banken bei Anlegern erlitten. (SVEJNAR [2004]) Die CNB intervenierte, indem sie 1994 die Lizenzbedingungen erheblich verschärfte. (CNB [2003], CNB [1999])

Einen zweiten Konstruktionsfehler stellt die Behandlung der sog. ‚bad loans‘ dar. Diese faulen, höchst ausfallbedrohten Kredite waren, und sind, eine der zentralen Herausforderungen tschechischer Banken. Die Banken erbten aus der Zeit des Sozialismus, in der keine Abschreibungen auf faule Kredite vorgenommen werden konnten, eine große Anzahl bzw. riesige Volumina an Krediten, deren Rückzahlung nicht zu erwarten ist. Die marktwirtschaftliche Praxis, umgehend Abschreibungen dieser faulen Kredite vorzunehmen, ist aufgrund steuerlicher Gründe unattraktiv, und hätte viele Banken in die Insolvenz geführt. (BANK-AUSTRIA CREDITANSTALT [2004])

Um dieser Abschreibungserfordernis und damit der Insolvenz zu entgehen, vergaben Banken weitere Kredite an diese nicht überlebensfähigen Unternehmen, um deren Illiquidität zu verschleiern. Gleichzeitig wurde ein enormer Druck auf die Banken seitens des Staates und der Unternehmen ausgeübt, weiterhin Kredite zu bewilligen, um die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft zu gewährleisten. Dies trug insgesamt zu einer zu laschen Kreditvergabepolitik gegenüber großen, unwirtschaftlichen Unternehmen und einer zu restriktiven Finanzierungspolitik gegenüber jungen Unternehmen mit zukunftssträchtigen Projekten bei.

Die tschechische Regierung versäumte es auch, ein fundiertes Verständnis für die Funktionsweise von Banken und für deren wichtige Rolle beim Aufbau eines Wirtschaftssystems zu entwickeln. Der Bankensektor unterscheidet sich von anderen Industriesektoren. Er ist wesentlich anfälliger und seine Entscheidungen entfalten eine erhebliche Wirkung in der gesamten Wirtschaft. (TŮMA [2000]) Die tschechische Regierung hielt insgesamt viel zu lange die Kontrolle über die Banken, beeinflusste deren geschäftspolitische Entscheidungen und missbrauchte die Banken für ihre eigenen machtpolitischen Zwecke, um nicht-überlebensfähige Unternehmen am Leben zu erhalten. (HANOUSEK ET AL. [2002]), SVEJNAR [2004])

Darüber hinaus führten in ihrer Ausführung missglückte Kupon-Privatisierungen von Teilen der Banken und Unternehmen zu starken Verflechtungen von Banken mit Unternehmen sowie zu instabilen Überkreuzbeteiligungen zwischen den großen staatlichen Banken. (HANOUSEK ET AL. [2002]) Die Idee hinter der Privatisierung von Unternehmen und der Verteilung der Aktien an eine breite Bevölkerungsschicht ist im Kern positiv zu bewerten. Auf der einen Seite stellt es ein faires Verfahren zur Umverteilung von Vermögen dar. Auf der anderen Seite benötigt die Herausbildung von kleinen und mittleren Unternehmen in einem Transformationsland eine Starthilfe. Vielen tschechischen Haushalten fehlte einfach das Geld, um z.B. ein Restaurant oder einen kleinen Laden zu eröffnen. (SVEJNAR [2004]) Die aus der Privatisierung erhaltenen Aktien hätten bei einer Kreditaufnahme als Sicherheiten bei den Banken hinterlegt werden können.

Anstatt etwa die Aktien über Nacht in die Bankdepots der Haushalte einzubuchen, entschied sich der tschechische Staat für eine Privatisierung über Kupons. Allerdings fehlten die

Voraussetzungen hierfür, nämlich ein funktionierendes Rechtssystem und funktionierende Institutionen. (SVEJNAR [2004]) Im Ergebnis kam es aufgrund undurchsichtiger Eigentumsstrukturen und der parallelen Rolle von Banken als Unternehmensgläubiger und -eigentümer zu Veruntreuungsvorwürfen, was den Vertrauensverlust in die Banken weiter verstärkte.

Erfolgslose Rettungsversuche, fehlkonstruierte zweite Bank-Privatisierungswelle

Als Ergebnis dieses explosiven Gemisches verschlechterte sich die finanzielle Situation der Banken zunehmend. Die Regierung erkannte die Problematik der Unterkapitalisierung der Banken und setzte ein Programm zur Rekapitalisierung von Banken auf. (HANOUSEK ET AL. [2002]) Zu diesem Zweck wurde die Konsolidierungsagentur KOB gegründet, auf die ein Teil der notleidenden Kredite übertragen wurde. Als ‚Gegenleistung‘ erhielten die Banken langläufige Staatsanleihen, da der Staat unmöglich alle Kredite kurzfristig ablösen konnte, oder wurden von Verbindlichkeiten bei der CNB entlastet.

Diese Maßnahme ist unterschiedlich zu bewerten. Einerseits ist die Herauslösung ex-sozialistischer bad-loans aus den Bankbilanzen philosophisch gerechtfertigt. Eine in einer Marktwirtschaft erfolgreich operierende Bank sollte nicht für faule Kredite haften, die unter dem ehemals sozialistischen Regime akkumuliert wurden. Diese Situation stellt sich natürlich anders für diejenigen bad loans dar, die erst in den 90ern, also nach dem Fall des Kommunismus, akkumuliert wurden. Das letzteres überhaupt möglich war, ist ein weiterer Beleg für die mangelhafte Funktionsfähigkeit des tschechischen Rechtssystems. (SVEJNAR [2004])

Das Rekapitalisierungsprogramm verfehlte insgesamt seine Wirkung und führte zu keiner Verbesserung der immer kritischeren Liquiditätssituation der Banken. Diese führte in den Folgejahren nicht nur zu einer restriktiveren Kreditpolitik bei einzelnen Banken, sondern auch zu einer Veränderung in der Struktur der vergebenen Kredite. Die Banken vergaben überwiegend kurzfristige Kredite, um ihre angespannte Liquiditätssituation nicht zu verschlechtern.

Erst diese negativen Erfahrungen gaben den entscheidenden Impuls für eine zweite, diesmal konsequente Privatisierung des Bankensektors. (CERGE-EI [2001], HANOUSEK ET AL. [2002]) Die Lehre aus der missglückten Kupon-Privatisierung ziehend wurde diesmal ein Verkauf der staatlichen Anteile an finanzstarke, über das notwendige Know-how verfügende Investoren angestrebt. Diese wurden ausschließlich im Ausland gefunden.

Die wichtigsten Meilensteine des Privatisierungsprozesses waren der Verkauf der drei größten staatlichen Banken: ČSOB ging an die belgische KBC in 1999, ČS an die österreichische Erste Bank Sparkassen in 2000, KB an die französische Société Générale in 2001. (Tab. Nr. 2)

Tab. Nr. 2: Privatisierung der drei größten Banken (Quelle: Unternehmens-Websites)

Bank	Verkauft	Anteile gekauft	Käufer	Anteil 2004
ČSOB	1999	65,70%	KBC (Belgien)	89,71%
ČS	2000	52,10%	Erste Bank Austria (Österreich)	97,90%
KB	2001	60,00%	Société Généralé (Frankreich)	60,35%

Potenziell hohe Folgekosten der Privatisierungen für Staat und Gesellschaft

Allerdings unterliefen der Regierung erneut handwerkliche Fehler bei der Privatisierung der Banken. (TUMA [2002]) In 1997 verkaufte sie z.B. ihren IPB-Anteil an die japanische Nomura in der Hoffnung, einen geeigneten Partner gefunden zu haben. Stattdessen übertrug die japanische Bank die brauchbaren IPB-Aktiva an ihre Tochter Nomura Investment, welche diese gewinnbringend weiterveräußerte. Dieser ungewollte Ausverkauf der IPB wurde zu spät

erkannt, denn die sich aufsummierenden Verluste führten in 2000 zu schweren finanziellen Verwerfungen. Regierung und CNB intervenierten und übergaben die IPB an die ČSOB, die ein Jahr zuvor von der belgischen KBC erworben war.

Diese Entscheidung war notwendig, ist aber höchst umstritten und mit hohen volkswirtschaftlichen Kosten verbunden. Die ČSOB akquirierte de facto eine neue Bank, ohne einen fairen Preis bezahlen zu müssen. Darüber hinaus konnte sich die ČSOB beim Erwerb der IPB quasi jene Kredite und Aktiva aussuchen, die sie behalten wollte, eine Vorgehensweise, die die Regierung ebenfalls beim Verkauf der ČS an die Erste Bank angewendet hatte.

Um die Privatisierungserlöse zu maximieren, gab der Staat den Investoren nicht nur diese Möglichkeit, ‚Rosinenpickerei‘ zu betreiben. Die von Investoren ungewollten Reste einer Bank wurden erneut einfach an die Konsolidierungsagentur KOB übertragen, und es wurden den Investoren –ungehindert- umfangreiche staatliche Garantien gegeben.

Die KOB wandelte sich also von einem ursprünglich temporär angelegten ‚Krankenhaus‘ für ex-sozialistische faule Kredite zu einer staatlich geführten ‚Schuldenerlass-Agentur‘ mit unabsehbaren Folgen für tschechische Steuerzahler. Der Prager Think Tank CERGE-EI hat die durch die Umschichtungen und Garantien entstehenden, schwer abschätzbaren Kosten auf 350-400Mrd. CZK (11-14 Mrd. EUR) quantifiziert. (CERGE-EI [2004], CERGE-EI [2001])

Die tiefgreifende Bankenkrise der 90er und ihre Überwindung in Zahlen

Es ist fast untertrieben, von einer ‚Bankenkrise‘ Mitte der 90er Jahre in Tschechien zu sprechen. Die sozialistischen Altlasten in Form von höchst ausfallgefährdeten Krediten, die kontraproduktiven staatlichen Interventionen, die Privatisierungsfehler sowie die aus betriebswirtschaftlicher Sicht teilweise groteske Kreditvergabepolitik belasteten die tschechischen Kreditinstitute mehr als schwer. (BANK-AUSTRIA CREDITANSTALT [2004])

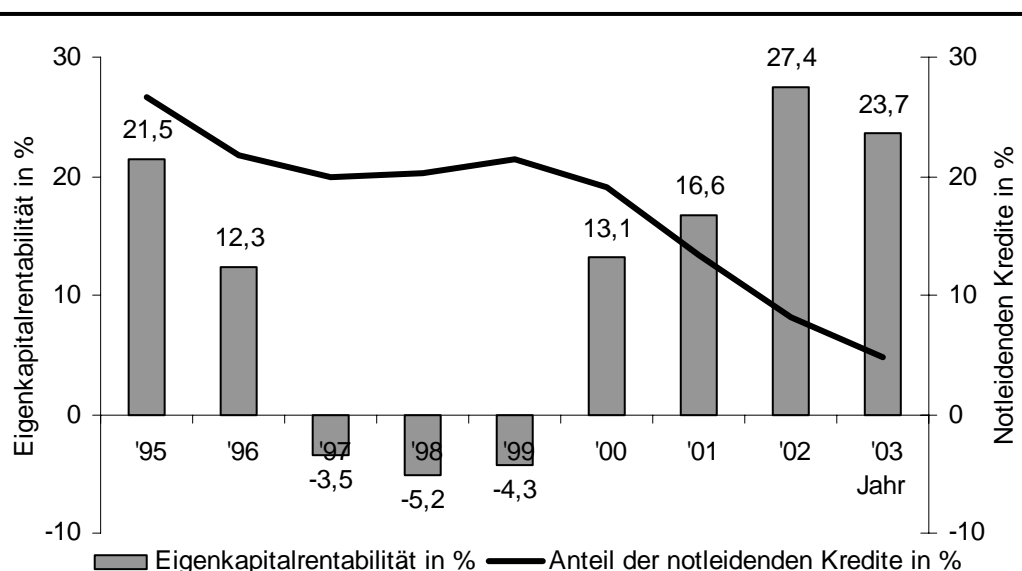


Abb. Nr. 1: Entwicklung der Profitabilität und der notleidenden Kredite 1995 -2003 (Quelle: CNB [2004a], BANK-AUSTRIA CREDITANSTALT [2004])

Die bei der tschechischen Zentralbank CNB vermeldeten Gewinne sind Mitte der 90er regelrecht abgestürzt. Während 1995 alle Banken durchschnittlich eine mehr als zufriedenstellende Eigenkapitalrentabilität (= Gewinn / Eigenkapital) von 21,5% erreichten, schrieb der tschechische Bankensektor bereits zwei Jahre später rote Zahlen. Von 1997 bis 1999 erwirtschafteten die tschechischen Banken insgesamt deutliche Verluste (Abb. Nr. 1).

Insbesondere die ausfallgefährdeten Kredite forcierten diesen Gewinn-Crash. Das hohe Kreditausfallrisiko in Tschechien führte noch weit nach der samtenen Revolution zu hohen Anteilen an notleidenden Krediten. Von allen vergebenen Krediten waren in 1995 knapp 27%, in 1999 noch knapp 22% als notleidend, höchst ausfallgefährdet klassifiziert (Abb. Nr. 1).

An der hohen Anzahl an Bankinsolvenzen und -übernahmen lässt sich ablesen, dass die Ertragslage bei vielen Instituten nicht nur bedenklich, sondern existenzbedrohend war. Die aktuelle Zahl von 35 Banken liegt um mehr als ein Drittel unterhalb des Höchststandes von 1995, der 55 Banken betrug, und die Anzahl der Bankangestellten ist von rund 60,000 in 1995 auf unter 40,000 gesunken (Abb. Nr. 2).

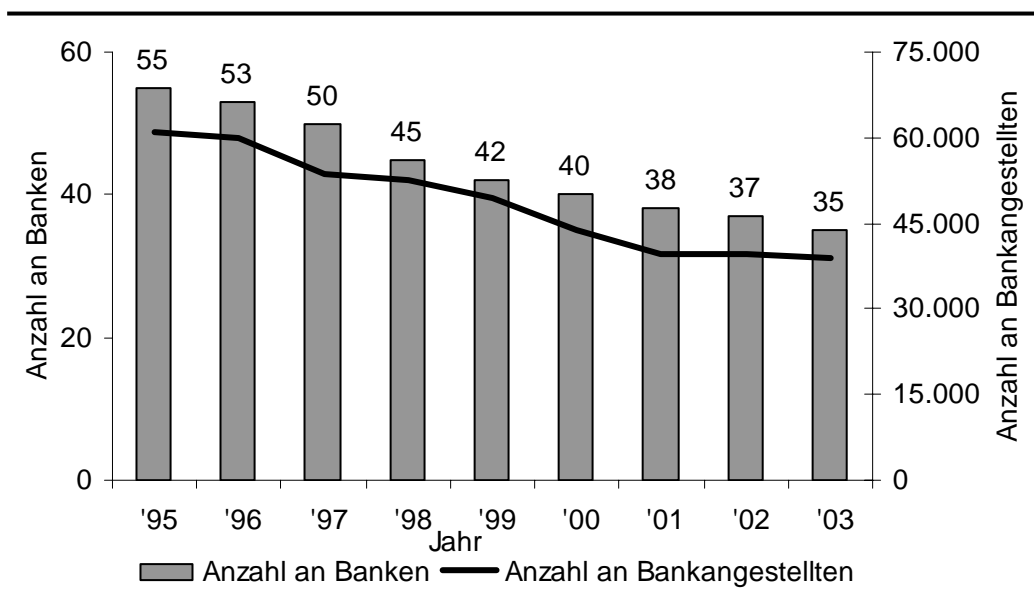


Abb. Nr. 2: Entwicklung der Zahl an Banken und Bankangestellten 1995 -2003
(Quelle: CNB [2004a], BANK-AUSTRIA CREDITANSTALT [2004])

Der tschechische Bankensektor ist verteilt, deutsche Institute spielen kaum eine Rolle

Die Regierung lernte spät aus ihren früheren Fehlern. Beim Verkauf der letzten großen staatlichen Bank, der KB, musste der Investor das gesamte Bankportfolio in einem Paket erwerben. Mit dem Verkauf des 60%igen Anteils an der Komerční banka (KB) an die französische Société Générale im Jahr 2001 fand der Mitte der 90er gestartete zweite Anlauf zur Privatisierung der wichtigsten staatlichen tschechischen Banken ihren erfolgreichen Abschluss.

Der tschechische Bankensektor ist heute fest in der Hand ausländischer Eigentümer. Von den 35 in Tschechien operierenden Banken befinden sich nach Angaben der tschechischen Nationalbank CNB heute 26 Institute unter der Kontrolle von ausländischen Anteilseignern. (CNB [2004a]) Die Dominanz ausländischer Investoren wird erst richtig deutlich, wenn man berücksichtigt, dass diese Institute über 80% des Banken-Kapitals und sogar über 95% aller tschechischen Banken-Aktiva auf sich vereinigen. Aufgrund dieser Dominanz ausländischer Eigentümer kann man nicht mehr von einem eigenständigen, tschechischen Finanzsystem sprechen, sondern eher von einem gemischten österreichisch-italienisch-französisch-holländisch-amerikanisch-deutschen ‚Backyard‘-Finanzsystem.

Vier ausländisch kontrollierte Banken dominieren den tschechischen Markt (Tab. Nr. 3). Gemessen an der Bilanzsumme, sicherte sich die belgische KBC mit der ČSOB die größte

tschechische Bank. Knapp an zweiter Stelle liegt die österreichische Erste Bank, die über die ČS einen breiten Zugang zum Privatkundensegment hat, gefolgt von der französischen Société Générale, die die KB beherrscht. Dann kommt mit der HVB Bank, über den Umweg über die österreichische Bank Austria, ein deutsches Kreditinstitut.

Tab. 3: Die 10 größten tschechischen Banken. *Stichtag: 31.12.2003. (Quelle: Unternehmenswebsites, ** Telefonische Unternehmensangabe)

	Name der Bank	Haupteigentümer (Anteil in %, Nationalität)	Bilanz (Mrd. CKZ)*	Mitarbeiter- zahl*
1.	ČSOB	KBC Bank (89,71%, Belgien)	606	7.300
2.	Česká spořitelna (ČS)	Erste Bank der Österreich. Sparkassen (97,9%, Austria)	554	11.122
3.	Komerční banka (KB)	Société Générale (60,35%, Frankreich)	447	8.258
4.	HVB Bank	Bank-Austria Creditanstalt (HVB Gruppe) (100%, Deutschland)	132	1200**
5.	Commerzbank	Commerzbank (100%, Deutschland)	92	150**
6.	Citibank	Citibank Overseas Investment Corp. (100%, USA)	69	655
7.	Raiffeisenbank (RB)	Raiffeisenzentralbank (51%), -landesbank NÖ (24%) (Austria)	61	1041
8.	GE Capital Bank	GE Capital (100%, USA)	57	1950**
9.	Živnostenská banka (ZB)	UniCredito Italiano (96,48%, Italien)	49	803
10.	ING	ING Gruppe (100%, Niederlande)	47	183

Der tschechische Bankenmarkt kann als weitgehend verteilt angesehen werden. Einstiegschancen bieten sich nur wenige. Nach der ersten, überwiegend durch Insolvenzen gekennzeichneten Konsolidierungswelle, ist gegenwärtig eine zweite, durch Rückzug bzw. Ausbau der vorhandenen Marktposition geprägte Konsolidierungswelle beobachtbar. (CNB [2002])

An dieser Konsolidierungswelle sind deutsche Kreditinstitute wesentlich beteiligt, allerdings eher auf der defensiven, rückwärts gerichteten Seite. Die Bankgesellschaft Berlin erhöhte ihren Anteil an der Živnostenská banka (ZB) sukzessive auf 85%, musste diesen aber in Folge des Sanierungskonzepts für den deutschen Mutterkonzern in 2003 an die italienische UniCredito abgeben. Ebenfalls trat in 2003 die BayernLB den Rückzug aus Tschechien an. (HÖLLER [2004])

In 2004 hat sich auch die Dresdner Bank aus Tschechien zurückgezogen. Am 12. Mai 2004 gab die bereits in Tschechien aktive österreichische BAWAG-Bank bekannt, dass sie 100% der Aktien der tschechischen Dresdner Bank-Tochter übernimmt. Die BAWAG-Bank beabsichtigt, die Dresdner Bank CZ mit der Interbanka, die sie im Vorjahr von der BayernLB übernommen hatte, zu fusionieren. (BAWAG [2004])

Die Deutsche Bank und die Commerzbank sind zwar in Tschechien präsent. Ihre Fokusse liegen überwiegend auf dem Firmenkundengeschäft, handelsbezogenen Dienstleistungen sowie der Begleitung von Privatisierungstransaktionen und Staatsanleihen. Es existieren nur

wenige Filialen. Allein die HypoVereinsbank nutzte durch den Zukauf der österreichischen Bank Austria die Chance, sich in Tschechien weitflächig zu etablieren. Alle anderen deutschen Banken haben den Anschluss in der Privatisierungsphase verpasst. (HÖLLER [2004])

Dieses durchaus harsche Urteil mag aus heutiger Sicht zutreffend sein, aber vor dem Hintergrund der Mitte der 90er Jahre vorherrschenden, erheblichen, mit einem Markteintritt in Tschechien verbundenen Risiken ist die zögerliche Haltung deutscher Kreditinstitute nachvollziehbar. Außerdem waren die deutschen Institute zur Zeit der tschechischen Privatisierungswelle zu sehr mit dem Aufbau von Investment Banking-Kapazitäten beschäftigt, um von der schier endlosen Boomphase an den Aktienmärkten zu profitieren.

Tschechische Banken sind zurück auf der Erfolgsspur und heute gut positioniert

Die tschechische Regierung ließ ein Gespür für das richtige Timing der Privatisierung vermissen. Die verspätete Privatisierung schlug sich lange Zeit in den von den tschechischen Banken angebotenen Dienstleistungen nieder. Noch vor 5 Jahren konnte die Betrachtung der Produkt- und Preisliste einer tschechischen Bank durchaus Erstaunen und Stirnrunzeln erzeugen, denn tschechische Banken boten Leistungen an, die man nicht einmal in einer großzügigen Betrachtung als mit dem Bankgeschäft verwandt betrachten konnte.

Diese Situation stellt sich seit kurzem grundlegend anders dar. Nachdem die Privatisierung der Banken zwar trotz zahlreicher Fehler und unabsehbarer Folgekosten abgeschlossen wurde, mussten sich die neuen ausländischen Eigentümer zunächst auf die Besonderheiten des tschechischen Marktes einstellen. Aufgrund dieser zusätzlichen Verzögerung sind z.B. die in anderen EU-Ländern zum Standardangebot einer Bank gehörenden Konsumentenfinanzierungsprodukte erst seit wenigen Jahren auf dem Markt.

Heute bieten tschechische Banken eine Produktpalette an, die in ihrer Breite und Qualität mit der anderer EU-Länder vergleichbar ist. Dank der Liberalisierung im Finanzsektor existieren auch keine devisenrechtlichen Besonderheiten mehr. (Raiffeisenbank [2003]) Das Geschäft mit Privatkunden gilt als besonders zukunftssträftig, während das Geschäft mit Unternehmenskrediten nach wie vor durch hohe Kreditrisiken und unzureichende Rechtssicherheit negativ behaftet ist. (CNB [2002], FRANKE [2003]) Weite Teile der mit niedrigerem Risikoprofil versehenen tschechischen Bevölkerung legen langsam ihre aus dem Sozialismus und der Bankenkrise erwachsene Zurückhaltung gegenüber Banken ab. Die Tatsache, dass viele Tschechen weder Girokonto noch Kreditkarte besitzen, dürfte sich bald ändern.

Darüber hinaus wird es langfristig eine Annäherung der tschechischen Löhne und Gehälter an das durchschnittliche EU-Niveau geben. Dieser Aufholprozess und der damit verbundene wachsende Wohlstand bergen ein erhebliches Marktpotenzial, das es von den Banken zu heben gilt. Ein Anzeichen dafür, dass die Banken dies auch tun, ist der zuletzt rasant ansteigende Verschuldungsgrad tschechischer Haushalte: Nicht nur die gegenwärtige Niedrigzinsphase, sondern v.a. die mittlerweile in Banken, Kaufhäusern und Supermärkten allgegenwärtigen Kreditangebote animieren die Verbraucher zur Kreditaufnahme.

In Tschechien operierende Banken verfügen gegenüber in anderen EU-Ländern tätigen Kreditinstituten teilweise über eine höhere Flexibilität in der Gestaltung ihrer Einnahmen. Tschechische Banken verdienen an den im Vergleich mit anderen EU-Ländern höheren Margen und höheren Zinsspannen. Sie erzielen auch erhebliche Gewinne im Geschäft mit Einlagen und Krediten, also dem klassischen Zinsgeschäft. Der Unterschied zwischen dem Zinssatz, den Bankkunden für ihre Einlagen erhalten, und dem Zinssatz für Kredite ist in Tschechien nicht nur hoch, sondern er ist höher als in anderen EU-Mitgliedsstaaten. (CNB [2002])

Ebenso existieren vielfältigere, teurere Gebührenmodelle, die die Banken bei ihren Kunden für die Verwaltung der Bankkonten, die Durchführung von Überweisungen und Barabhebungen sowie sonstige Bankdienstleistungen durchsetzen können. Es ist z.B. gängige Praxis, dass Kunden bei Barabhebungen an Geldautomaten des eigenen Kreditinstituts eine Gebühr entrichten müssen. Ebenso ist das in der EU unter Großbanken etablierte Konzept einer Cash Group, in der die Kunden der teilnehmenden Institute keine Gebühren bei Barabhebungen an Bankautomaten von Partnerbanken zahlen müssen, in Tschechien unbekannt. Generell gilt, dass viele der in anderen EU-Ländern als selbstverständlich betrachteten Service-Leistungen nicht in den Kontoführungsgebühren eingeschlossen sind.

Es sind weder Marktversagen noch ineffiziente Bankaufsicht, die zu dieser Situation geführt haben. Insgesamt weist die Durchsetzbarkeit der höheren Gebührenstrukturen vielmehr auf eine zurückhaltende Wechselbereitschaft tschechischer Bankkunden hin. Die Nachfrage nach Bankdienstleistungen erscheint sehr unelastisch und die tschechischen Bankkunden beginnen erst langsam, aggressiver die vorhandenen Konditionenunterschiede auszunutzen und somit zu einer generellen Senkung der Gebühren beizutragen. (SVEJNAR [2004])

Nach der Bankenkrise der 90er Jahre sind die tschechischen Banken zurück auf der Erfolgsspur. Die Erfolgsmeldungen über das abgelaufene Geschäftsjahr 2003 reihten sich in 2004 aneinander. Viele Banken konnten sogar für das Jahr 2003 Rekordgewinne vermelden (PZ [2004]). Diese nach der schwierigen Umstrukturierung lang ersehnten Erfolgsmeldungen spiegeln sich auch in den Zahlen der CNB wider. (CNB [2004a], CNB [2004b]) Seit 2000 operiert der Bankensektor wieder in der Gewinnzone. Die fast traumhaften Eigenkapitalrenditen, in 2002 knapp 28%, in 2003 knapp 24% (Abb. Nr. 1), werden bei einigen westeuropäischen Banken wohl neidvoll bewundert.

Allerdings dürfen diese Rekordergebnisse nicht überbewertet werden. Es ist nicht nur die harte Arbeit der Bankmanager, die zu diesem Erfolg geführt hat. Einerseits ermöglicht die beschriebene Lethargie tschechischer Bankkunden vielfältigere Gebühren und höhere Margen. Andererseits ist der rapide gefallene Anteil der bad loans an allen Krediten, knapp 27% in 1995, knapp 5% in 2003, kein Beweis für eine Optimierung des Risikomanagements. Vielmehr handelt es sich um einen Ausgliederungseffekt, der aus der Übertragung der notleidenden Kredite an die staatliche KOB resultiert. (BANK-AUSTRIA CREDITANSTALT [2004])

Zusammenfassung und Ausblick

Dank der Privatisierung an ausländische Eigentümer, der großzügigen Vergabe von staatlichen Garantien und der Übertragung vieler notleidenden Kredite an die staatliche Konsolidierungsagentur KOB können die tschechischen Banken heute frei atmen. Volkswirtschaftlich gesehen ist eine andere, wenig positive Seite der Medaille jedoch, dass diese Maßnahmen die tschechischen Steuerzahler viel Geld kosten könnten. Der tschechische Bankensektor präsentiert sich heute insgesamt in einer guten Position, um die Herausforderungen einer erweiterten EU zu bewältigen. Die Voraussetzungen sind mit dem hohen Marktpotenzial günstig.

Die Geschäftsmodelle, mit denen die tschechischen Banken den zahlreichen strategischen Herausforderungen entgegentreten wollen, sind in ihren Strukturen sehr heterogen. Aufgrund des enormen Wettbewerbsdrucks und der nach wie vor hohen Kreditrisiken wächst der Zwang zu strategischer Reorientierung, Konzentration auf Kernkompetenzen, effizientem Risikomanagement und bankinterner Kosteneffizienz. Es ist zu erwarten, dass die im wesentlichen gesunden Banken zwar weiter ihre Produktpalette ausweiten werden, dabei aber auf Fokussierungsstrategien setzen, um sowohl dem Kunden als auch den mittlerweile in Tschechien verbreiteten Shareholder Value-Anforderungen gerecht zu werden.

Der tschechische Bankenmarkt befindet sich heute in einer Phase des Aufbruchs und der Verteidigung der eigenen Marktposition. Der Wettbewerb zwischen den Banken intensiviert sich, was sich in teilweise für den Kunden positiven, aggressiven Strategien einzelner Banken ausdrückt. Der tschechische Bankensektor wird sich auf längerfristige Sicht auch globalen Effekten, wie die zunehmende internationale Bankenkonsolidierung, nicht entziehen können. Die Umstrukturierung des sich professionalisierenden tschechischen Bankensektors ist mit dem erfolgten EU-Beitritt noch lange nicht beendet.

Literatur

- Bank-Austria Creditanstalt, Banking in CEE, 2004, 59S. www.hvbgroup.com/system/galleries/download/research/euenlargement/xplizit_banking-in-cee_4-04.pdf.
- BAWAG, BAWAG erwirbt Dresdner Bank in Tschechien, Pressemitteilung, 12.05.2004, www.bawag.com/bawag/_UeberUns/Presse/nav.html.
- CERGE-EI, Czech Republic 2003/2004 - Entering the EU, Praha, 2004, 94 S. ISBN 80-7343-008-8.
- CERGE-EI, Czech Republic 2001: Mixed Blessings. Praha, 2001, 130 S. www.cerge-ei.cz/publications/books.
- CNB, Report on Banking Supervision in the Czech Republic, Prag, 1999, 35 S. www.cnb.cz/en/pdf/a-bd-parl.pdf
- CNB, Basic Trends in the Banking Sector, Prag, 2002, 7 S. www.cnb.cz/en/pdf/a_bs_trends_2002.pdf.
- CNB, Czech National Bank 1993-2003, Prag, 2003, 41 S. www.cnb.cz/en/pdf/CNB_1993-2003_EN.pdf.
- CNBa, Basic banking sector indicators, <http://www.cnb.cz>, 2004. www.cnb.cz/en/bd_ukazatele.php.
- CNBb, Banking Supervision in the Czech Republic 2003, Praha, 2004, 83S. www.cnb.cz/en/pdf/bd_2003_a.pdf.
- Dauderstädt, M., Vom Ostblock in die Europäische Union: Reformen, Anpassung, Konflikte, Europäische Politik - Politikinformation Osteuropa, 2004. Nr. 4. S. 1-13. <http://library.fes.de/pdf-files/id/01938.pdf>.
- Franke, D., Bankenmärkte Mittel- und Osteuropas (IV): Tschechien der Spätstarter, Die Bank, 2003. Nr. 6. S.368-372. www.die-bank.de/special/osteuropa-pdfs/368_372.pdf.
- Höller, C., EU-Erweiterung: In Osteuropa verdienen deutsche Banken kaum mit, Financial Times Deutschland online, 26.03.2004. www.ftd.de.
- Green, D. / Petrick, K., Banking and financial stability in Central Europe: Integrating Transition Economies into the European Union, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2002, 224 S. ISBN 1840645121.
- Hanousek, J. et al., The Czech Republic's banking sector: Emerging from turbulent times, EIB papers, 2003. Vol. 7. Nr. 1. S. 55-73. www.eib.org/efs/eibpapers/y02n1v7/y02n1a03.pdf.
- PZ, Banken: Die EU kann kommen, Rekordjahr, Prager Zeitung online, 23.04.2004. www.pragerzeitung.de.
- Raiffeisenbank, Finanzplatz Tschechien, 2004, 16S. www.raigate.at/downloads/rlb/folder_tschechien.pdf.
- Svejnár, J., Transformation of the Czech financial system, Interview mit Thomas Kiehlborn am CERGE-EI Institut, Prag, 08.06.2004.
- Tůma, Z., The banking sector and its regulation in the Czech Republic, Vortrag in Paris, 2000, www.cnb.cz/en/_media/_temp/tuma_pariz-en.pdf.
- Tůma, Z., Banking sector development in the Czech Republic, Vortrag bei der East-West Conference 2002, Österreichische Nationalbank, Wien, 2002. 18 S. www.cnb.cz/en/pdf/tuma_vien_nov_2002.pdf.

Kontaktní adresa:

Kiehlborn, Thomas, Diplom-Kaufmann
Wilhelm Merton-Professur für BWL, insb. Internationales Bank- und Finanzwesen
JWG-Universität Frankfurt
Mertonstrasse 17 (Hauspostfach 66)
D-60054 Frankfurt / Nemecko
kiehlborn@finance.uni-frankfurt.de
+49-(0)177-5895805
+420-608-745-497

Recenzoval:

Professor Dr. R. H. Schmidt, Wilhelm Merton-Professur für BWL, insb. Internationales Bank- und Finanzwesen, JWG-Universität Frankfurt, schmidt@finance.uni-frankfurt.de.