



*Даже через шесть лет после перехода на евро три четверти немцев при покупках все еще считают в марках. Такую привязанность к национальному в очередной раз подтвердило исследование, проведенное по заказу «Deutsche Bank». С 2004 года показатель не изменился, и только 36% опрошенных относятся к евро положительно. Такая тенденция к преданности национальным атрибутам, о которой пишет немецкий журнал «Focus», характерна также и для немецкой банковской системы. Даже либерально настроенные представители немецкой экономики воспринимают продажу немецких банков как некую национальную катастрофу. Эксперты не понимают, как можно думать о «национальном достоянии», когда банковская система Германии, которая, как выразилась «Немецкая Волна», трещит по всем швам, срочно нуждается в инвестициях и сильных партнерах.*

## Банки Германии: необходимость реформ и новаторства наряду с ностальгией по немецкой марке и немецким банкам

Развитие частных финансовых институтов тормозит сама банковская система Германии. Она состоит из «трех столпов»: сберегательных касс; банков, организованных в товарищества; частных банков. В Германии насчитывается 350 частных банков (Privatbanken), около 520 общественно-правовых сберкасс (Sparkassen) с их головными институтами — общественно-правовыми земельными банками (Landesbanken), а также около 1 500 товариществ — организованных на кооперативной основе народных банков (Volksbanken) и так называемых банков крестьянской взаимопомощи (Raiffeisenbanken). Во главе этой системы стоят центральные банки земель и Германский федеральный банк. По сообщениям «Немецкой Волны», прибыль от работы с физическими лицами в среднем по Европе для крупных банков составляет 51%. Но развиваться и получать прибыль в этом секторе частным банкам в Германии трудно: 80% физических лиц обслуживаются кооперативными банками (товариществами) и сберегательными кассами, оставшиеся же 20% делят между собой частные финансовые институты.

Кризис на фондовом рынке привел и к снижению стоимости акций немецких банков. Если сложить вместе акции немецких «Deutsche Bank», «Dresdner Bank», «Commerzbank» и «HypoVereinsbank» в 2004 году, то они составят 65 млрд евро, то есть лишь треть биржевой стоимости мирового лидера — финансовой группы «Citigroup» (США). В крупных немецких частных банках на один заработанный евро приходится почти 76 центов расходов, в то время как в испанских и британских банках — 54 цента. Именно низкая рентабельность — одна из причин, по которой ни один крупный зарубежный банк никогда до сих пор не интересовался всерьез каким-либо немецким частным банком. В международном масштабе расходы немецких банков непомерно высоки, а прибыль оставляет желать лучшего. К примеру, в 2003 году крупные бан-

ки Франции получили 11%, а Великобритании — даже 16% прибыли по отношению к собственному капиталу. В Германии же этот показатель составил лишь 1%.

За последние 20 лет банки Германии, бывшие некогда крупнейшими в Европе, переместились во вторую и третью десятки, уступив ведущие позиции британцам, французам, голландцам и даже испанцам. Чтобы не утратить своей прибыльности и независимости, они вынуждены идти на болезненную реструктуризацию, а также настаивать на проведении реформ, которые позволят отказаться от архаичной банковской системы, препятствующей консолидации сектора.

Лидеры немецкой банковской системы — это «Deutsche Bank», «Dresdner Bank» и «Commerzbank» со штаб-квартирами в банковском квартале Франкфурта и мюнхенский «HypoVereinsbank», принадлежащий теперь к «UniCredit». В годы бурного экономического роста (50—70-е годы прошлого века) в Германии они были одними из самых крупных банков мира. Однако к середине 90-х эти структуры постепенно стали проигрывать конкурентам из США, Британии и Японии. И хотя по размеру собственных активов крупнейшие немецкие банки были вполне способны сохранять ведущие места, их рыночная капитализация росла значительно медленнее, чем у иностранных конкурентов. Основная причина — при своих размерах немецкие банки показывали весьма скромную прибыль. Тогда же, в середине 90-х, немцы решили исправить ситуацию, применив опыт конкурентов. Немецкие банки начали активно расширяться за пределы Германии, делая особый упор на инвестиционное подразделение. «Deutsche Bank», «Dresdner Bank» и «Commerzbank» создавали крупные инвестиционные отделы в Лондоне, Нью-Йорке и Токио, занимаясь тем же, чем и конкуренты, — от обслуживания сделок по слияниям и поглощениям до торговли ценными бумагами и акциями. С 1999 по 2002 год число со-



трудников банков «большой четверки» за пределами Германии выросло с 29 до 41%.

В отличие от англосаксонской системы, где банки специализируются на узком спектре операций, например, на торговле ценными бумагами, немецкий банк, предоставляя различные виды услуг, снижает за счет этого свои финансовые риски. Банки покрывают собственные расходы, взимая с клиентов плату за выполнение их поручений, проценты по предоставленным кредитам и т. п. Банки также вкладывают собственный капитал, которым они, в свою очередь, должны гарантировать сохранность вкладов. Все банки Германии, конкурируя друг с другом, предоставляют свои услуги на весьма сходных финансовых условиях по всей территории Германии.

Летом 2005 года событием для финансового рынка Европы стало известие о том, что крупнейший итальянский банк «UniCredit» ведет переговоры о покупке второго по величине банка Германии «HypoVereinsbank» (HVB). Несмотря на его заметное присутствие в странах Центральной и Восточной Европы, а также большие доли рынка в Баварии и в северонемецких землях, HVB особых прибылей не приносил. Более того, российский «Эксперт» писал о том, что как только начались переговоры, HVB сообщил о проблемах со своими активами. Покупка HVB-группы итальянским «UniCredit» за 17 млрд евро стала самым крупным банковским слиянием Европы. Поглощение стало возможным вследствие падения прибыльности и, как результат, понижения котировок акций HVB. Оно было сопряжено с чередой конфликтов, связанных как с кадровыми вопросами в HVB, так и с самим процессом слияния. Свобода действий HVB была ограничена, а все основные полномочия перешли в «UniCredit». Слияние стало огромным вызовом уже по причине различий в идеологиях банков. Обещания же, данные в свое время главой правления HVB Дитером Рампфом, больше не выполнялись, кадровые вопросы заранее решены не были. И в знак протеста против политики нового итальянского собственника ведущие менеджеры покинули HVB. Но постепенно «UniCredit» удалось вывести HVB из создавшейся ситуации и вернуть свою новую «дочь» в зону прибыльности. В настоящее время HVB столкнулся с очередной проблемой, связанной с продажей своей бывшей «дочери» — «Bank Austria Creditanstalt» — материнскому концерну «UniCredit». По сообщению «Manager Magazin» от 20 декабря 2007 года, в ходе расследования «специального представителя», призванного миноритарными акционерами HVB изучить ситуацию, было высказано подозрение о том, что правление HVB недостаточно информировало наблюдательный совет перед продажей.

Кризис на ипотечном рынке США затронул не только американские финансовые институты. По информации «Немецкой Волны», немецким банкам пришлось вложить 8 млрд евро, чтобы спасти дюссельдорфский банк «IKB Deutsche Industriebank», владевший акциями американских ипотечных банков. Более 17 млрд евро понадобилось, чтобы стабилизировать ситуацию в саксонском сберегательном банке «Landesbank Sachsen». Кроме того, эмиссионные банки вынуждены были в течение нескольких дней выпустить на мировые финансовые рынки дополнительные 300 млрд евро. IKB и «Landesbank Sachsen» приблизились к кризису, когда дефицит ликвидности привел к тому, что

основные их филиалы были не в состоянии продавать коммерческие бумаги и платить по кредитам. «После этого случая Министерство финансов Германии призвало к более тесному сотрудничеству между контролирующими органами в банковской сфере», — сообщает «The Wall Street Journal». Кризис в этих банках снова поднял вопрос о том, как лучше регулировать банковскую деятельность в Германии. В качестве первого шага министерство, по словам своего представителя, хочет «интенсифицировать взаимодействия между различными контролирующими органами», пока не будет сделана перестройка системы контроля над банками.

Если реформы, например, в отношении приватизации сберегательных касс, осуществляются, то традиционная структура банковского сектора Германии, основанная на разделении на три типа банков, станет достоянием истории. Впрочем, финансисты во Франкфурте, Мюнхене и Берлине полагают, что если это приведет к повышению эффективности банковского сектора, то перемены того стоят.

Что касается розницы банковских продуктов в Германии, будущее ее неопределенно, несмотря на бурный рост. Сильно возросшая прибыль последних лет вызвана, прежде всего, пониженными расходами, улучшенной ситуацией по кредитам, растущими курсами акций, но не постоянным солидным ростом. Такой вывод сделали в исследовании консалтинговой компании «McKinsey» в начале 2007 года. Впервые речь идет о жесткой борьбе за долю рынка. Особенно иностранные банковские учреждения занимают доли рынка в привлечении новых клиентов своими новыми продуктами, стандартизированными процессами и инновационным маркетингом. Местные банки, напротив, ставят на преданных им уже существующих клиентов.

Особенно традиционные банки теряют свои позиции в привлечении новых клиентов. По данным «McKinsey», в 2005 году было приобретено от 20 до 25 млн финансовых продуктов, при этом более половины — вне установившихся отношений с клиентами. Клиенты сберкасс и банков Volks- & Raiffeisen в пяти миллионах случаев выбрали специальные предложения «ING DiBa», «Comdirect» или «DaimlerChrysler Bank», а также больших банков, таких как «Deutsche Bank» и «Dresdner Bank». А клиенты этих универсальных банков купили более 1,5 млн продуктов у финансовых учреждений, специализирующихся на специальных предложениях. «Игра на разнице процентов и фокусирование на существующую клиентуру как основа для успеха отошли в прошлое, — сказал на представлении исследования во Франкфурте партнер «McKinsey» Экарт Виндхаген. — Нужно создавать новые продукты, например, в управлении активами и пассивами. Не менее важно параллельно управлять ростом и эффективностью. Национальная консолидация и органичный рост дают возможность, кроме этого, также и для выхода на международные рынки».

Например, швейцарские и скандинавские банки ввиду слишком маленького рынка у себя на родине были вынуждены уже много лет назад искать возможности для роста за границей. У немецких банков исходная ситуация более выгодная. По мнению «McKinsey», они могли бы намного интенсивнее заниматься зарубежными рынками.

Наталья БРАУН