

Rupert Limentani

L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA: DALLA «HAUSBANK» AL «FINANCIAL SERVICES ADVISOR»

1. Introduzione

Guardando l'evoluzione del rapporto fra banche commerciali e i loro clienti imprenditori, l'impressione che può avere l'osservatore esterno è che le banche non abbiano mai capito veramente di che cosa abbia bisogno l'imprenditore, soprattutto quello medio – piccolo. Anzi, può sembrare addirittura che le banche non capiscano che cosa significhi fare l'imprenditore. In Italia, ma non solo qui, le banche si sono limitate a «fare impieghi» e a vendere «servizi accessori» senza mai sviluppare la capacità di dialogare con le imprese. I servizi di consulenza finanziaria sono stati fin qui limitati a mergers & acquisitions per le imprese più grandi, mentre per le altre l'offerta difficilmente va oltre i normali servizi transazionali e credito a breve.

In contrasto, a fronte dell'indisponibilità a capire i rischi d'impresa e dell'incapacità di aiutare gli imprenditori a fare meglio il loro mestiere, appariva tanto più accattivante il modello renano della «Hausbank» – un rapporto impostato su un beneficio reciproco destinato a durare nel tempo. Nei primi anni Novanta sembrava veramente che questo fosse il modello d'avanguardia delle società economicamente evolute e che col tempo in tutte le economie europee ed internazionali si sarebbe dovuto compiere il salto culturale, creando nelle banche maggiore consapevolezza di ciò che significa fare impresa, impostando i rapporti banca-impresa su un nuovo piano qualitativo.

Purtroppo a volte gli eventi evolvono in modi del tutto inattesi. Oggi il modello renano non esiste più, le banche che maggiormente lo praticavano hanno subito grosse perdite sui crediti e si sono viste declassare dalle agenzie di rating. Sembra, per certi versi, che il sistema bancario – soprattutto quello tedesco – abbia fatto un passo avanti e tre indietro e che l'accesso al credito da parte delle piccole imprese oggi sia più difficile che mai.

Questo articolo vuole offrire un'occasione di riflessione sulle problematiche del rapporto banca-impresa, che purtroppo sembrano destinate a continuare anche negli anni a venire. Siamo convinti che una maggiore consapevo-

lezza da entrambe le parti sulle problematiche reciproche possa contribuire a rinsaldare i rapporti e a creare un clima di maggiore serenità e fiducia, volto a favorire da una parte la crescita dell'impresa e dall'altra la sicurezza e l'equilibrio finanziario della banca.

L'analisi che segue si propone di tracciare l'evoluzione del rapporto fra banca e impresa medio-piccola negli ultimi dieci anni. Partendo da un esame del modello renano e contrapponendolo al sistema bancario italiano, illustra i fattori che hanno portato al tramonto del modello seguito dalle banche tedesche e descrive le nuove difficoltà che le banche devono fronteggiare e che influenzano negativamente la loro capacità di gestire bene un rapporto con la clientela aziendale. Termina offrendo qualche spunto su come potrà essere strutturato in futuro il rapporto banca-impresa e su quali sono le nuove tendenze che si stanno verificando.

Innanzitutto alcuni dati sulle imprese europee. Le PMI (piccole e medie imprese) sono circa 19,3 milioni e costituiscono ben il 99,8% del totale delle imprese. Di queste oltre il 93% sono «micro-imprese» con fatturato attorno ai 200.000 Euro e con meno di 9 addetti, mentre il 6%, ovvero 1,1 milioni, hanno un fatturato attorno ai 3 milioni di Euro e dai 10 ai 50 addetti. Solo lo 0,8% (160.000 imprese) ha un fatturato superiore ai 20 milioni di Euro e più di 50 addetti. Ci sono forti differenze fra i singoli paesi della UE: in Italia, Francia, Spagna e Grecia è tipica la micro-impresa, mentre in Germania vi è maggiore diffusione di imprese di medie dimensioni (il cosiddetto «Mittelstand») che impiegano il 70% della forza lavorativa. La UE è poi in forte contrasto con la situazione negli USA, dove solo il 42% degli addetti lavora nelle PMI (66% nell'UE). In Giappone la quota di addetti nelle PMI è ancora più bassa al 33%.

Sia in Germania che in Italia le piccole e medie imprese sono poco capitalizzate: in Italia i loro mezzi propri ammontano mediamente appena al 27% del totale attivo; in Germania la quota è del 30%, solo di poco superiore e questi ratios sono i più bassi in Europa.

2. La «Hausbank» non è la banca sotto casa

«Gli affari si fanno solo se si è in due a farli». Questo detto sintetizza uno degli aspetti fondamentali della partnership sulla quale si fonda il rapporto fra cliente e «Hausbank». Infatti, sono proprio la partnership, la reciproca fiducia, la consapevolezza dei rispettivi interessi le caratteristiche del rapporto che possiamo definire «Hausbank».

L'espressione «Hausbank» spesso viene interpretata in modo errato a causa della sua apparente semplicità. «Hausbank» sembra potersi tradurre con «banca di casa», o addirittura con «banca sotto casa», nel senso di banca

locale; ma non è così. «Hausbank» significa «la mia banca di fiducia», sottintendendo da parte del cliente lo stesso grado di fiducia che egli ripone nei confronti del suo medico, del suo commercialista o del suo avvocato. È la banca alla quale racconta tutto, per la quale non ci sono segreti, perché per lavorare bene assieme occorre essere contenti in due. Massima apertura quindi e piena trasparenza da entrambe le parti.

Da parte sua la banca deve avere un atteggiamento di forte sostegno all'attività imprenditoriale del cliente. Oltre a conoscerne l'attività, deve fungere da partner per verificare la validità finanziaria dei progetti futuri, deve sostenerlo se si avventura sui mercati esteri, deve proporgli di propria iniziativa prodotti e servizi, ma solo se questi sono a sostegno della sua attività e sono nel suo interesse. Mai gli deve proporre prodotti o servizi solo perché la banca ci guadagna di più. Insomma, deve avere a cuore gli interessi dell'imprenditore come se fossero i suoi, riconoscendo che in fondo nel medio e lungo termine gli interessi di entrambi coincideranno.

Ma l'elemento fondamentale che caratterizza il rapporto di «Hausbank» è l'aspetto della consulenza. Infatti la banca si fa parte diligente per conoscere fino in fondo l'azienda sua cliente, al fine di fornire una consulenza in via attiva e non solo reattiva sui problemi che riguardano la gestione dell'azienda e i suoi piani per il futuro. Da parte sua l'impresa si rivolge alla propria «Hausbank» per consigli qualificati e disinteressati quando deve valutare un nuovo investimento, l'espansione in un nuovo mercato estero, la costruzione di un nuovo capannone, l'acquisizione di un'altra società, o quando ad esempio il proprietario deve decidere come sistemare le questioni ereditarie con la sua famiglia.

Il rapporto di «Hausbank» non è replicabile a volontà: ogni impresa avrà solo una «Hausbank»; le grandi, due o al massimo tre. Le caratteristiche di fiducia e di apertura e lo scambio continuo di informazioni implicano che il numero di controparti con le quali si può intrattenere un rapporto di questo genere debba per forza essere ristretto. Questo spiega come in Germania il fenomeno della multi-bancarizzazione delle imprese sia molto meno diffuso che in Italia: storicamente in Italia l'imprenditore tende ad usare le banche per fare shopping del prodotto che egli ha già identificato in anticipo, per scegliere poi la banca che glielo offre al prezzo più conveniente, anche se il fenomeno sembra ora in via di attenuazione (tab. 1). D'altro canto, in Germania è (o dovrebbe essere) la banca che spontaneamente sviluppa e propone al cliente una soluzione finanziaria: l'imprenditore, se ne è convinto, la acquista da quella banca, anche se un'altra banca gliela vendererebbe a un prezzo inferiore. Pur pagando di più la singola transazione nel breve periodo, l'imprenditore si aspetta un ritorno economico nel medio-lungo periodo sotto forma di sostegno indiscusso dalla banca con la quale ha lavorato costantemente.

TAB. 1. *Pluriffidamento – Numero medio di banche per affidato e % del fido globale accordato dalla prima banca – Distribuzione per localizzazione della clientela e classi di grandezza del fido globale (in Euro)*

		Totale		da 75.000 a 125.000	da 125.000 a 250.000	da 250.000 a 500.000	da 500.000 a 2.500.000	da 2.500.000 a 5.000.000	da 5.000.000 a 25.000.000	oltre 25.000.000
Italia	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,53 54	1,00 99	1,16 92	1,72 77	2,81 63	4,66 53	6,55 46	10,71 44	
Regioni N.O.	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,54 54	1,00 99	1,15 92	1,71 77	2,81 62	4,60 53	6,49 46	10,25 48	
Regioni N.E.	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,58 54	1,00 99	1,17 92	1,70 77	2,77 63	4,67 53	6,87 43	12,11 37	
Regioni centrali	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,5 50	1,00 99	1,16 92	1,75 76	2,94 62	4,91 54	6,58 49	10,51 38	
Regioni meridionali	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,48 61	1,00 99	1,18 91	1,73 76	2,83 63	4,67 53	6,14 49	9,33 49	
Isole	N. medio banche per affidato % del fido globale accordato dalla prima banca	1,37 70	1,00 99	1,18 91	1,68 78	2,49 70	3,83 62	4,98 58	7,78 63	

Fonte: Centrale dei Rischi, giugno 2002.

Nel modello renano, la filosofia degli anni Ottanta sosteneva che erano le grandi banche universali ad essere nelle condizioni migliori per interpretare il ruolo di «Hausbank» nei confronti dei loro clienti imprenditori, indipendentemente dalla dimensione di questi ultimi. Il motivo alla base di questo convincimento è lampante: solo le grandi banche hanno a disposizione l'intera gamma di prodotti finanziari e, ancora più importante, solo le grandi banche possono permettersi di investire sulla formazione dei collaboratori per trasformarli in veri consulenti finanziari per le imprese. Le piccole casse rurali o banche popolari, pur essendo fisicamente più vicine alla clientela, non hanno a disposizione né i prodotti, né possiedono le skills necessarie per interpretare il ruolo.

Questa componente del modello renano è molto importante: nelle banche (universali) il consulente finanziario dell'impresa aveva la possibilità di proporre una serie di possibilità alternative di finanziamento che rispondessero meglio agli interessi a lungo termine dell'impresa: ad esempio, a parte il credito a breve, ci sono tanti strumenti alternativi come il leasing, l'emissione obbligazionaria, la quotazione in borsa, il project financing, fino ad arrivare al venture capital e alla possibilità da parte della banca stessa di entrare nel capitale della società. Quest'ultima alternativa veniva considerata come il suggerimento ideale del rapporto di «Hausbank», poiché faceva coincidere gli interessi di azionisti, creditori e impresa. Chi meglio della banca, si diceva, può garantire la crescita e l'equilibrio finanziario dell'impresa a lungo termine, può tutelare e salvaguardare la propria posizione di prestatrice di denaro e nel contempo la proprietà degli azionisti?

È facile intuire come in Germania le banche abbiano occupato una molteplicità di ruoli che le coinvolgeva sempre di più nel management delle società: erano non solo erogatrici del credito, ma anche azioniste e spesso avevano uno o più rappresentanti sul consiglio di sorveglianza («Aufsichtsrat») delle imprese. Per quanto riguarda poi le società quotate in borsa, le banche tedesche, come in altri paesi, detengono le procure di tanti piccoli risparmiatori sulle azioni depositate a dossier e ciò permette loro di svolgere un ruolo di rilievo nella gestione ordinaria e straordinaria.

Il mondo bancario italiano sembrava pronto per importare dalla Germania questo modello di «Hausbank». Io stesso, svolgendo diversi interventi in ambienti finanziari italiani, ogni volta ricevevo conferma dagli ascoltatori che questo era il modello al quale tutte le banche italiane avrebbero voluto rifarsi, anche se si lamentava lo scarso livello di preparazione dei collaboratori chiamati a fare da «consulenti finanziari» alle piccole e medie imprese. Inoltre, veniva visto come ulteriore ostacolo all'implementazione del modello tedesco in casa nostra il fatto che la normativa italiana non avesse mai permesso alle banche ordinarie di svolgere certi tipi di operazione che le banche tedesche facevano tranquillamente, in particolare l'assunzione di partecipazioni industriali.

3. Le banche universali diventano poli-specialistiche

L'aspettativa che il modello di «Hausbank» si sarebbe diffuso in tutta Europa è stata smentita dagli sviluppi dell'ultimo decennio. Anzi, è proprio in Germania che attualmente il rapporto tra banca e impresa soffre più che mai. Quali sono i motivi di questa svolta imprevista?

Innanzitutto è entrato in crisi il modello di banca universale che, come si diceva poc'anzi, è il modello che meglio si proponeva come partner dell'impresa in una relazione di «Hausbank». Le tre-quattro grandi banche universali tedesche avevano avuto vita relativamente facile, in quanto potevano sempre contare su una base consistente di raccolta a vista e a termine con la quale andavano a sovvenzionare altri prodotti e servizi meno redditizi o ancora in fase di sviluppo. In casa non c'era assolutamente trasparenza sulla struttura dei costi e questo le portava a continuare per la loro strada tradizionale e a voler fare tutto: qualsiasi nuovo prodotto o servizio partisse, era fuori discussione che ci dovessero essere anche loro.

Con l'apertura dei mercati finanziari europei e soprattutto con l'arrivo dell'Euro, queste banche sono entrate in crisi perché non riuscivano più a far fronte all'esigenza pressante di dedicare sempre maggiori risorse organizzative, manageriali e finanziarie a tutti i nuovi prodotti e a tutti i progetti di sviluppo che avevano in cantiere. Le banche universali si sono trovate ad avere una concorrenza spietata in ogni singola divisione e in ogni singola area, in quanto ogni volta dovevano competere con i migliori specialisti del mercato e questo non più solo a livello nazionale ma oramai a livello globale. Lo sforzo è diventato presto insopportabile e le banche hanno dovuto ripensare radicalmente le proprie strategie.

Un altro elemento che ha spinto le banche universali tedesche a riposizionarsi è stata la pressione crescente sui ratios patrimoniali in vista delle modifiche portate dalle nuove regole di Basilea 2 che prenderemo ora in esame.

È iniziata quindi l'era delle ristrutturazioni: l'obiettivo si è spostato. Finita l'illusione di riuscire a far bene tutto, ci si è rivolti al tipo di banca «poli-specialistica», cioè ad una banca con meno rami di attività ma in compenso assai più specializzati. Le grandi banche hanno iniziato ad abbandonare alcuni settori (ad esempio: la Deutsche Bank è uscita dal leasing, dall'assicurazione e dal global custody vendendo a terzi i rami d'azienda che svolgevano queste attività), concentrandosi invece su determinati «Core businesses», quali l'investment banking (Deutsche Bank), il retail e il mass-market (Hypovereinsbank) e così via.

4. Le quattro sfide: Basilea 2, le pressioni di azionisti e degli analisti, le società di rating, i conflitti d'interessi

Si sono aggiunti alcuni fattori nuovi all'equazione, che hanno imposto ulteriori cambiamenti di rotta. Fra questi vorremmo concentrarci su quattro. Primo: le sfide poste dalle nuove regole di capital adequacy (patrimonializzazione) che verranno imposte alle banche da Basilea 2; secondo, l'aumentata pressione sulle banche da parte degli azionisti e degli analisti a produrre risultati tangibili nel breve termine; terzo, l'effetto sul comportamento del management delle banche a fronte di società di rating sempre più critiche e in ultimo i conflitti d'interesse impliciti nei grandi gruppi bancari di oggi.

a) Basilea 2

I potenziali effetti di Basilea 2 sul rapporto banca-impresa sono stati già oggetto di approfonditi studi e analisi. L'impatto sulla capital adequacy delle banche avrà effetti assai pesanti sui meccanismi di pricing dei prodotti e dei servizi finanziari. Le imprese affidate saranno sottoposte ad analisi più accurate e attente per attribuire un rating interno al fine di stabilire un pricing del credito concesso il più possibile corretto e che ne rifletta l'effettiva rischiosità.

Prendiamo in esame le proiezioni per verificare quale sarà l'effetto sui ratios patrimoniali delle banche una volta entrate in vigore le nuove regole.

Nell'approccio standard la composizione del portafoglio è fortemente sbilanciata su imprese senza rating; nella UE circa il 75% del portafoglio complessivo del credito bancario sarebbe privo di rating. Questo fenomeno è particolarmente evidente in Italia, dove solo 15 società industriali e holding di gruppi industriali sono assoggettate a rating secondo i parametri S&P (al 31 marzo 2002). A livello europeo il segmento corporate pesa attualmente per il 61% dei requisiti patrimoniali vigenti; l'adozione di un sistema di rating interno comporterebbe un incremento del 22% nei requisiti patrimoniali per il corporate, che si tradurrebbe in un aggravio del 14% del requisito patrimoniale complessivo (tab. 2).

Particolarmente difficile è la situazione in Germania e in Italia, dove la frammentazione del mondo delle piccole e medie imprese rende più costosa per le banche l'attività di analisi, monitoraggio e controllo del rischio del credito e porta le PMI ad avere un rating più basso delle imprese più grandi. Questo inevitabilmente si tradurrà sempre più in costi più elevati per le piccole e medie imprese. Inoltre la maggiore onerosità dell'analisi e del controllo imposti costituirà un ulteriore motivo per spingere la concentrazione fra le piccole banche a diffusione regionale o locale, poiché esse non sono dotate

TAB. 2. *Requisiti patrimoniali per segmento di portafoglio – Cambiamenti stimati dopo Basilea 2*

Segmento di portafoglio	% dei requisiti patrimoniali attuali	Incremento stimato nei requisiti (%)	% dei requisiti patrimoniali stimati	Aumento/riduzione in relazione ai requisiti totali (%)
Corporates	61	+22	74	+13
Governo	1	+238	3	+2
Banche	8	+49	12	+4
Retail	24	-28	17	-7
Securitisation	1	+108	2	+1
Equity	3	-17	2	-1
Project Finance	2	+22	2	+0
Totale	100			+14

Fonte: Basel Committee on Banking Supervision 5.11.2001.

dei sistemi tecnologici o delle risorse finanziarie per impiantare i nuovi sistemi richiesti.

Di conseguenza il costo del credito per le PMI è destinato ad aumentare e la propensione delle banche ad erogare credito alle piccole e medie imprese è destinata a diminuire, a meno che le imprese non usufruiscano di altri servizi finanziari in misura sufficientemente elevata da portare la remuneratività complessiva della relazione ad un livello soddisfacente. L'accesso al credito, soprattutto a medio-lungo termine, rischia di diventare un problema assai grave per la categoria delle PMI.

b) Le attese degli azionisti e degli analisti

Dieci anni fa le grandi banche e le imprese tedesche quotate ignoravano largamente le attese degli azionisti in termini di informazioni e di attenzione alla performance dell'azione. L'azionista tedesco era felice di sapere (o almeno di pensare di sapere) che l'azienda partecipata deteneva grandi riserve latenti e che più che il prezzo dell'azione, il management privilegiava la solidità del bilancio e la creazione di «Substanzwert», ovvero «valore sostanziale», nel senso di massimizzazione dei mezzi propri. L'orizzonte temporale della gestione era di medio-lungo periodo e se le prospettive di un ritorno interessante in tale periodo erano buone, si accettava di sopportare costi nel breve periodo. Veniva dato il minimo indispensabile di informazioni al mondo esterno e la funzione di *investor relations* era quasi sconosciuta.

Questo focalizzarsi su un orizzonte temporale di medio-lungo termine è nel contempo una delle caratteristiche del rapporto banca-cliente inteso nel-

l'ottica di «Hausbank», poiché esso tende a dare i maggiori benefici prevalentemente nel medio-lungo periodo. Soprattutto in Germania, le banche ed anche le imprese hanno da sempre privilegiato una visione medio-lunga e spesso hanno preferito rinunciare a profitti immediati per ottenerne di più un domani. Un esempio che vale per tutti è stata l'acquisizione da parte della Deutsche Bank AG della BAI – Banca d'America e d'Italia, acquisizione avvenuta nel 1986. La casa madre ha rinunciato a ricevere dividendi dalla BAI per un periodo di ben sei anni per permettere alla banca neo-acquisita di effettuare gli investimenti tecnologici e strutturali che riteneva necessari per potersi adeguare al livello del Gruppo. All'imprenditore tedesco viene naturale costruire e investire oggi per poter lavorare meglio domani. Uno dei punti fondamentali del rapporto di «Hausbank» consisteva nel fatto che ogni tanto la banca avrebbe perso qualche opportunità di business con la clientela, perché avrebbe dovuto sconsigliare all'impresa l'acquisto o l'uso di un determinato prodotto finanziario, sapendo però che nel lungo periodo l'azienda gli avrebbe ripagato il prezioso consiglio. Una «partnership» funziona solo se entrambi i partner tengono ben presenti i reciproci interessi ed agiscono di conseguenza. La consulenza che la banca fornisce al cliente nell'ottica di «Hausbank» deve essere data esclusivamente nell'interesse dell'azienda e non finalizzata ad aumentare il numero di prodotti finanziari venduti.

Con la progressiva globalizzazione del mondo della finanza e l'influenza sempre più forte della cultura statunitense nelle banche europee, è diventato imprescindibile per le banche fornire ai mercati e agli investitori informazioni complete e tempestive sul loro andamento. Oramai in Germania come negli Stati Uniti, tutte le grandi società quotate pubblicano dati trimestrali. Anche se i dividendi vengono pagati ancora su base annua e non trimestrale, l'attenzione degli analisti e della comunità finanziaria è concentrata sempre più sul risultato del breve periodo, mettendo a confronto fra di loro i dati trimestrali delle diverse banche e consigliando l'acquisto o la vendita del tal titolo sulla base di performance di breve o di brevissimo periodo, imponendo quindi al management di adottare strategie il cui effetto possa essere letto nei numeri già nel giro di pochi mesi.

Questa attenzione sempre più insistente al risultato di breve periodo ha rappresentato un altro passo verso la fine del rapporto di «Hausbank». Le banche ormai abbandonano quei rapporti che non danno un risultato tangibile in un periodo abbastanza breve. Si calcola a quanto ammonta la redditività dalla relazione con l'azienda X in raffronto ai mezzi propri della banca che tale relazione «consuma» (il RAROC – «Risk Adjusted Return on Capital» – della relazione). Se non si raggiunge il livello richiesto, i fidi vengono revocati e la relazione si chiude. Purtroppo l'accorciamento dell'orizzonte temporale non permette più alle banche di gestire i rapporti commerciali in

un'ottica di medio-lungo periodo. Lo stesso calcolo può essere svolto per valutare anche una singola transazione. Se non raggiunge il livello richiesto (in DB è il 25%) la transazione non avviene, a meno che non ci sia qualche altra divisione prodotta disposta a «sovvenzionare» la shortfall.

c) Le società di rating

L'importanza delle società di rating per le banche tedesche è cresciuta man mano che la loro situazione finanziaria si faceva più difficile e man mano che la globalizzazione dei mercati faceva sì che le banche tedesche si trovassero a misurarsi e a competere con le banche del mondo anglo-sassone. Userò come esempio l'evoluzione della Deutsche Bank. Fino ai primi anni novanta la DB aveva il rating massimo («triple-A») da parte di tutte e tre le principali agenzie di rating (Moody's, Standard & Poor, Fitch IBCA). A metà degli anni novanta, poiché il mercato tedesco, overbanked e saturo, non permetteva di raggiungere una profitability soddisfacente, decise di diversificare entrando nel mondo dell'investment banking in concorrenza alle grandi investment banks statunitensi. Subito le società di rating si allarmarono, pensando alla maggiore aleatorietà dei ricavi in futuro rispetto al mercato tedesco, saturo e poco redditizio. Sembra quasi un controsenso, ma una mossa intelligente mirata a risollevarne la profittabilità è stata «penalizzata» dalle società di rating che prontamente hanno abbassato il rating della banca.

Mentre l'abbassamento da «triple-A» a «AA+» non ha avuto particolari effetti, lo stesso non si può dire per i successivi declassamenti che si sono susseguiti negli ultimi anni. L'effetto più evidente è stato quello di alzare di qualche decina di basis points lo «spread» d'interessi che la banca deve pagare a obbligazionisti o ad altre banche per rifinanziarsi sul mercato dei capitali; come in altri casi, le società di rating non solo hanno constatato un peggioramento della situazione finanziaria della banca, ma paradossalmente con il loro allarmismo hanno di fatto contribuito al peggioramento stesso.

d) Potenziali conflitti d'interessi all'interno della banca universale «Hausbank»

Con lo sviluppo delle attività di investment banking sono emersi sempre più fortemente i possibili conflitti d'interesse inerenti il modello di business della «Hausbank». Prendiamo l'esempio di un'impresa che deve farsi quotare in borsa. La sua «Hausbank» deve consigliarle come fare, deve svolgere le analisi per fissare il prezzo dell'offerta iniziale, a volte deve sottoscrivere la buona riuscita dell'IPO. Quando andrà poi a consigliare la propria clientela retail se aderire o meno all'IPO difficilmente potrà essere obiettiva nel consi-

glio. La banca è troppo interessata alla buona riuscita dell'operazione per preoccuparsi di tutelare o meno gli interessi della clientela privata.

Analogamente, prendiamo il caso in cui la banca abbia una partecipazione in una società e nel contempo l'opportunità di venderla ad un terzo non gradito dalla società, ma disposto a pagare un prezzo interessante. In questo caso la banca dovrà decidere se interrompere il rapporto fiduciario con la società realizzando un utile, oppure se restarle leale e non vendere. In questo caso sarebbero gli azionisti della banca a perdere, almeno nel breve periodo. Anche la presenza di membri del Vorstand nel consiglio di sorveglianza di imprese industriali crea potenziali conflitti di interesse, al punto che le banche tedesche stanno ora (lentamente) ritirando i loro rappresentanti dagli organi di controllo delle imprese nelle quali erano presenti.

La presenza di conflitti d'interesse non è certo di facile soluzione e si verifica maggiormente, quanto più la banca opera in tanti segmenti diversi di mercato. Non è questa la sede adatta per approfondire ulteriormente l'argomento di *corporate governance* nelle grandi banche, ma ci limitiamo a constatare che il problema ha contribuito alla scomparsa del rapporto di «Hausbank» così come veniva inteso in Germania all'inizio degli anni Novanta.

A fronte di questi fattori assai critici il management della Deutsche Bank non ha potuto restare indifferente. La sua reazione è stata quella che abbiamo visto prima: focalizzazione sui risultati di breve periodo, sul return on equity e sulla rischiosità accelerando il processo di cambiamento nella banca. Il management ha finalmente cominciato ad affrontare alcune questioni strutturali a lungo posticipate o addirittura ignorate, come i conflitti di interessi. Da tempo oramai tutte le banche tedesche si sono dotate di una struttura di investor relations e pubblicano una grande quantità di informazioni, prestando molta attenzione alle società di rating e alle richieste delle varie categorie di «stakeholder». Infine, come conseguenza dello spostamento dell'attenzione sull'ottenimento di risultati tangibili nel breve periodo, hanno modificato il focus identificando come clientela target solo quei segmenti di clientela utilizzatori (attuali o potenziali) di prodotti di *investment banking*.

Quest'ultimo cambiamento strategico ha portato ad un ridimensionamento assai drastico della presenza della banca in certi segmenti del mercato in cui essa aveva lavorato per decenni, ad esempio quello delle piccole e medie imprese in Germania, in Italia e in Spagna, laddove queste non fossero state utenti effettivi o potenziali di prodotti di *investment banking*. Con ciò si è posta la parola fine anche al rapporto di «Hausbank» con questi clienti: per la prima volta il consulente di fiducia ha comunicato ai clienti che per scelte interne la banca non voleva più lavorare con loro. Il rapporto si è definitivamente spezzato e con esso la possibilità di rientrare in contatto con queste imprese. Le PMI sono state obbligate a rivolgersi altrove per accedere al credito e per i loro servizi finanziari e la banca si è alleggerita di una parte dei suoi costi, di una parte degli impieghi e anche di una parte dei ricavi.

Solo col tempo si saprà se la scelta è stata corretta o no. Indubbiamente si tratta di una scelta difficilmente reversibile, almeno nel breve periodo, in quanto la rottura di un rapporto fiduciario di lunga durata è un evento assai traumatico nella vita di un'impresa e resterà sicuramente nella memoria dei titolari per anni a venire.

5. Possibili futuri sviluppi del rapporto fra banca e impresa

Con il nuovo *focus* su gruppi industriali più grandi, anche il modello di copertura è stato rivisto. In tutta la divisione Corporate and Investment Banking della Deutsche Bank è stata introdotta la figura del Relationship Manager (RM), che conduce il Client Service Team (composto di specialisti di prodotto) nella gestione delle relazioni. Il *focus* è decisamente sulle aziende Tier 1 e Tier 2, non sulle PMI. Inoltre i primi 150 gruppi nel mondo sono designati «platinum clients» e ad ognuno di essi, oltre ad un RM, viene attribuito un «Senior Investment Banker» per fornire consulenza su M&A, aumenti di capitale, operazioni di debito ecc. Anche gli altri grandi gruppi bancari si sono strutturati in modo analogo.

a) Il nuovo ruolo del Relationship Manager e del Client Service Team («share of wallet concept»)

Il Client Service Team di oggi ragiona in termini di «share of wallet» (= quota del portafoglio), ovvero la quota che ha la banca dello spending complessivo del cliente per prodotti e servizi finanziari, minimizzando i rischi di credito e di mercato che la banca si deve accollare. Per poter gestire la relazione in modo tale da massimizzare lo «share of wallet» della banca, il Relationship Manager deve saper gestire una relazione a diversi livelli nella struttura del cliente (multi-contact relationship); deve conoscere come il cliente spende per i servizi bancari e conoscere il processo decisionale all'interno dell'azienda (e chi effettivamente prende le decisioni che riguardano i prodotti e servizi finanziari). Dal lato prodotto la banca deve disporre di un'ampia offerta, deve mirare ad ottenere la product leadership nelle aree di interesse della clientela e assicurare la disponibilità di prodotti e di personale qualificato nei luoghi di interesse del cliente.

Per raggiungere l'obiettivo di massimizzare lo «share of wallet», il Relationship Manager deve aumentare il Cross-Selling ratio, ovvero il numero di diversi prodotti utilizzati dal cliente. Con l'aumento del Cross-Selling ratio, soprattutto se accompagnato da una diminuzione delle posizioni di rischio («Risk Weighted Assets»), migliora in modo significativo l'indicatore «Return

on Risk Adjusted Capital» (RAROC), ovvero il ritorno generato da un determinato cliente sul capitale della banca impegnato dagli impieghi a favore di quel cliente. Infatti, come si diceva prima, l'indice RAROC è diventato parte integrante del processo di selezione del rischio e di scelta delle relazioni target. Utilizzato in concomitanza con sistemi di capital management da parte della banca (cartolarizzazioni ecc.), può dare un indirizzo strategico molto importante per massimizzare i ricavi minimizzando il livello di rischio assunto, ma non tiene conto per niente della componente relazionale e tende a focalizzare l'attenzione sul breve periodo (e sul passato) e non sulle prospettive a medio-lungo termine.

In un certo senso il Relationship Manager di oggi è il successore o l'erede del «Hausbanker» di ieri in quanto fornisce consulenza ad alto livello; d'altro canto, avendo obiettivi commerciali assai spinti (e spesso legati alla sua remunerazione), egli molto spesso è più interessato a chiudere una transazione oggi che non ad essere certo che l'impresa vorrà lavorare con la banca anche in futuro. Si tratta di una consulenza finalizzata alla vendita in modo più forzato che in passato e né l'impresa né la banca si sentono legati l'uno all'altro in via esclusiva come accadeva ai tempi della «Hausbank».

b) Il futuro per le banche in Germania

La fine del rapporto di «Hausbank» è anche conseguenza dei problemi strutturali del sistema bancario tedesco. Ancora oggi, circa il 35% del sistema bancario tedesco – in termini di quota di mercato – è direttamente posseduto da enti locali o comunque fa capo ad essi. In particolare le cosiddette Landesbanken, che fanno capo ai Länder, raccolgono il 20% del volume di business, mentre le Sparkassen, legate a comuni e ad altre comunità locali, ne raccolgono un ulteriore 15%. Tale situazione genera due effetti distorsivi: in primo luogo queste banche godono di vantaggi fiscali e in secondo luogo hanno la possibilità di approvvigionarsi a minor costo, considerata la sostanziale garanzia pubblica. La questione è stata portata all'attenzione dell'Unione Europea ed è stato recentemente sottoscritto un accordo «di principio» tra la UE e la Repubblica Tedesca che dovrebbe portare a risolvere questa «anomalia tedesca»; la prima categoria a subire una modifica sarà quella delle Landesbanken.

In termini di struttura di costi e ricavi, il sistema bancario tedesco presenta una redditività bassa (RoE medio raggiunge appena il 9,4% prima delle tasse), mentre il cost/income ratio medio è passato dal 70,2% del 1990 al 63% del 2000, con punte ben più elevate (il dato italiano è del 52,4%).

Fra le banche private, le «big four» (Deutsche, Dresdner, Commerzbank e Hypovereinsbank) raccolgono complessivamente solo il 15% di quota di

mercato (raccolta e impieghi), anche se la loro quota è molto superiore in determinati segmenti specializzati (ad esempio: la quota di mercato della sola Deutsche Bank nell'international trade finance è del 26%).

Nonostante le performance scarse, la Germania continua ad essere «overbanked» in modo cronico: a fine del 2000 c'erano oltre 2.900 banche in Germania (il 60% delle quali banche cooperative) con un indice di bancarizzazione pari a 1.777 abitanti per sportello (in Italia il dato è di 2.082 abitanti per sportello). Mentre in Italia c'è un dipendente bancario per ogni 170 abitanti, in Germania ce ne è uno per ogni 109 e il numero dei dipendenti bancari supera quello dell'Italia e della Francia messi insieme. Se ci sono esuberi in Italia, in Germania la situazione è molto più drammatica.

Anche se la Germania è tuttora «overbanked», molto è già stato fatto per alleggerire la situazione. Nel decennio 1990-2000 il numero di banche è passato da 4.719 a 2.912 (-38%) mentre il numero di sportelli è diminuito da 53.386 (1993) a 46.218 (2000) con un calo del 13%. Però l'attuale sistema bancario, che prevede categorie ben differenziate fra di loro (banche private, casse di risparmio, banche popolari, Landesbanken, ecc.), necessita urgentemente di una riforma strutturale per portarlo più vicino al mercato, anche nel senso di favorire fusione fra banche appartenenti a categorie diverse. Le banche potrebbero anche ottenere maggiori economie di scala se creassero strutture comuni di back office e per determinate attività amministrative.

Il futuro per le banche tedesche non può che essere nelle fusioni, nel proseguimento della cura dimagrante già intrapreso, mirato a ridurre ulteriormente i costi di struttura. Non stupisce quindi che la lungimirante filosofia della «Hausbank», che poteva portare una banca ad essere disposta a rinunciare a ricavi oggi per avere maggiori ricavi domani, sia stata sacrificata sull'altare dell'efficienza e del cost/income ratio. Oggi si calcola al centesimo quanto porta una transazione, una relazione, uno sportello e gli investimenti o gli affidamenti vengono decisi in base a quanto porteranno nel breve termine.

c) Le grandi banche fornitrici di prodotti alle banche medio-piccole per la loro clientela («White labelling»)

Così come ogni impresa aveva solo una «Hausbank», allo stesso modo oggi le banche tendono ad assegnare un RM e un Client Service Team solo a quelle relazioni che «spendono» molto per prodotti e servizi finanziari. Infatti, la struttura di Relationship Managers, Client Service Teams e specialisti di prodotto è assai costosa. È evidente che il modello può essere applicato solo quando l'ampiezza della relazione e il livello assoluto dei ricavi lo giustificano. È naturale quindi, per banche che hanno scelto di organizzarsi in questo modo, concentrarsi maggiormente su determinati segmenti di clientela a sca-

pito di altri. In modo particolare le piccole e medie imprese tendono a non rientrare più fra i target principali di banche che si sono organizzate per meglio servire i grandi gruppi.

D'altra parte, l'aver a disposizione una «fabbrica» per produrre prodotti e servizi finanziari con un alto contenuto innovativo, richiede uno sforzo notevole che andrebbe sfruttato al massimo per raggiungere determinate economie di scala. È così che i grandi gruppi bancari si propongono ora più che mai come «fornitori» di prodotti e servizi finanziari a banche medie e medio-piccole per la loro clientela corporate, senza pretesa di volersi «impadronire» della loro clientela. Tipicamente si tratta di fornire prodotti innovativi per la gestione dei rischi di cambio e di tasso d'interesse, prodotti di electronic banking, di cash management, servizi di pagamenti internazionali oppure prodotti di asset management (gestione liquidità di tesoreria).

Il sistema di «White labelling» (etichetta bianca) significa semplicemente che il cliente ignora che dietro ci sia una grande banca che sta fornendo prodotti alla sua solita banca di provincia. Nei confronti del cliente appare solo la banca medio-piccola, ma questa può commercializzare i prodotti sofisticati di un grande gruppo finanziario come se fossero i suoi. I rischi di credito del cliente (rischi di controparte) restano a pieno carico della piccola banca mentre è il grande gruppo finanziario a prendersi in carico i rischi di mercato e i rischi operativi.

6. Altri istituti a sostegno delle PMI

Per terminare su una nota positiva, occorre sottolineare che ci sono ormai diverse altre strutture pronte a soccorrere le piccole e medie imprese e a ridare loro accesso al credito. In Germania da tempo il governo ha mobilitato la KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau, una banca pubblica creata nel 1948 per finanziare la ricostruzione post-bellica. Avendo completato questo suo compito istituzionale si è dedicata poi al finanziamento delle esportazioni e delle piccole e medie imprese ed è stata praticamente trasformata in uno strumento del governo per finanziare le piccole e medie imprese. La KfW ha impieghi per complessivamente EUR 246 miliardi e nel 2001 ha erogato EUR 6,6 miliardi a 27.000 piccole e medie imprese tedesche, dopo i. EUR 7,5 miliardi dell'anno precedente, molto di più di una Deutsche Bank ad esempio. D'altra parte, la KfW non prende il rischio di credito delle PMI sui suoi libri ma lo lascia presso le banche commerciali che fanno da conduit per i finanziamenti KfW. Successivamente, la KfW acquista i crediti dalle banche e li rivende al mercato tramite una cartolarizzazione (programma «Promise» che ammonta finora a ben EUR 11,4 miliardi). Sono soprattutto le PMI più piccole che beneficiano dei programmi della KfW.

Sempre in Germania anche la Deutsche Ausgleichsbank mette a disposizione mezzi per le piccole e medie imprese, mentre a livello europeo la BEI da tempo offre programmi di finanziamento accessibili a queste ultime.

Sembrirebbe quindi che dopo l'abbandono del concetto di «Hausbank» il sostegno finanziario alle PMI stia passando dal sistema bancario «normale» ad istituzioni pubbliche. I governi hanno tutto l'interesse a sostenere le PMI e oramai gli strumenti pubblici non mancano. Però c'è ancora poca percezione di quanto è già disponibile in questo settore e le PMI stesse devono «imparare» a dialogare con questi enti per ottenere i finanziamenti. Inoltre le istituzioni pubbliche non potranno mai svolgere quell'attività consulenziale che doveva essere uno dei perni del rapporto di «Hausbank».

Altro sviluppo positivo è la nascita di banche piccole altamente specializzate nella gestione di segmenti di clientela che le grandi banche hanno abbandonato e che le piccole casse di risparmio e banche popolari non sono in grado di gestire bene. Questi nuovi istituti specializzati gestiscono la loro clientela – soprattutto quella aziendale – forse ancora meglio di quanto non lo facessero le vecchie «Hausbank», creano pacchetti di prodotti finanziari appositamente per loro (ad esempio di copertura del rischio di tasso o di cambio) acquistando i «componenti» dalle grandi banche, facendo da semplici intermediari e organizzatori, senza dover appesantire la propria struttura col controllo di posizioni e di rischi di mercato.

7. Conclusione

La vecchia «Hausbank» è quindi morta perché costava troppo e i risultati non arrivavano sufficientemente in fretta. Le banche tedesche si stanno trasformando, rifocalizzandosi su determinate fasce di clientela ad esclusione di altre: nuovi attori si stanno invece affermando sulla scena a favore delle PMI. Non tutto il male viene per nuocere e in un mondo in cui la ciclicità delle mode ripropone in continuazione modelli del passato, viene naturale chiedersi se fra alcuni anni qualche grande banca comincerà anche per le piccole e medie imprese a rispolverare il concetto della cara vecchia «Hausbank», magari col consulente ribattezzato – all'americana – «Financial Services Advisor». Questa figura esiste già nelle banche inglesi per la clientela private, ma per vedere se si inserirà anche nel mondo delle PMI occorreranno ancora diversi anni.