

Sparkassen I

Prüfung lohnt

Bei wem landet die WestLB? Diese Frage hat sich in den vergangenen Jahren schon mehrfach gestellt. Schon im Dezember 2007 hatte die Helaba ausgelotet, ob und unter welchen Umständen eine Verbindung zur nordrhein-westfälischen Landesbank möglich ist. Doch die seinerzeit eingeleitete Gesprächsrunde über die mögliche „Struktur eines Zusammenschlusses“ war ebenso schnell vom Tisch wie die Avancen der Bayern-LB in Richtung WestLB vor fast genau einem Jahr – Letztere bekanntlich mit spürbarem Imageverlust für das Düsseldorfer Institut an den Märkten. In beiden Fällen duftete man als außenstehender Beobachter den Eindruck haben, als ginge es den Beteiligten nicht zuletzt auch um ein wenig Zeitgewinn im Prozess der Landesbankenkonsolidierung unter dem Druck aus Brüssel.

Bei der derzeit laufenden Prüfung einer Andockung der geplanten Verbundbank der WestLB an die Helaba ist das anders. Zwar sind die EU-Beihilfverfahren in Richtung Düsseldorf noch nicht beigelegt (siehe Kreditwesen 8-2011) und beinhalten damit Risiken für einen potenziellen Käufer. Doch die internen Sondierungsgespräche von Politik und Sparkassenorganisation mit Brüssel signalisieren auf informeller Ebene günstige Aussichten für eine berechenbare, gütliche Einigung. Aus Sicht der seinerzeit von Anfang an skeptischen hessisch-thüringischen Sparkassen als Mehrheitseigener der Helaba ist das Wagnis WestLB auf diesem abgespekten Niveau der Verbundbank weitaus sauberer kalkulierbar als vor knapp vier Jahren. Und auch Helaba-Chef Hans-Dieter Brenner ruft bei aller Betonung einer vorsichtigen Linie, spricht einer gewohnt gründlichen Risikoprüfung des neuen Projektes, das strategische Ziel seines Hauses in Erinnerung, sich als „eine führende Verbundbank in der deutschen Sparkassenorganisation“ positionieren und das eigene Geschäftsmodell „zum Kern einer zukunftsgerichteten Konsolidierung“ machen zu wollen.

Es bleiben freilich noch eine Reihe von Fragen. Gibt es auf der Aktivseite hinreichend aussichtsreiches Volumen, das sich der Passivseite entgegenstellen lässt? Wie weit reichen die einzubringenden Assets im Firmenkundengeschäft? Sind nur die klassischen Mittelstandskunden im Blick der neuen Einheit, oder geht es auch in Richtung Großkundengeschäft? Kann die in Frankfurt ohnehin vorhandene Infrastruktur für das Verbundgeschäft 400 neue Mitarbeiter aus Düsseldorf verkraften? Welchen Weg geht der Vorstandsvorsitzende der WestLB? Und wie verändert eine neue

Einheit die ausgewogenen Gewichte innerhalb der Geschäftseinheiten der Helaba? Neben allen Risiken, die diese ungelösten Fragen aufwerfen mögen, verbergen sich dahinter aber auch Chancen einer konstruktiven Zusammenarbeit mit den Sparkassen im Ballungsraum Nordrhein-Westfalen. An der Bilanzsumme gemessen hätten dann Sparkassen, die immerhin gut 35 Prozent vom Gesamtvolumen auf sich vereinigen, ihre Zentralbank in Frankfurt. Angefangen vom Liquiditätsmanagement über das Währungsmanagement und die Mittelstandsfinanzierung bis hin zum Auslandsgeschäft bedeutet das ein erhebliches Potenzial für sparkassennahes Dienstleistungsgeschäft und damit letztlich eine zukunftsgerichtete strategische Weiterentwicklung der S-Gruppe. Ein solche Chance verdient eine wohlwollende Prüfung.

Sparkassen II

„Ein bisschen stolz“

Zwar ist es der Sparkassenorganisation noch nicht gelungen, mehr Ordnung in der Landesbanklandschaft zu schaffen. Doch immerhin wurde mit der vollständigen Migration aller Primärbanken auf OS-Plus das bislang größte Banken-IT-Projekt Europas erfolgreich abgeschlossen. Im Zuge der Einführung der neuen Gesamtbanklösung wurden 130 Millionen Konten, mehr als 55 000 Selbstbedienungsgaräte wie Kontoauszugsdrucker oder Geldausgabeautomaten und rund 20 000 Arbeitsplätze der Sparkassen-Mitarbeiter umgestellt. Und das alles, ohne das es zu spürbaren Beeinträchtigungen des Kundengeschäfts kam. Nur zum Vergleich: Rund eineinhalb Prozent aller Commerzbank-Kunden mussten im Zuge der IT-Verschmelzung von Commerzbank und Dresdner Bank über Ostern gleich mehrere Tage auf Kontoverfügung und ihre Karte – ec ebenso wie Kredit – verzichten. Auf eine solche Leistung kann man im Sparkassenlager zu Recht ein bisschen stolz sein.

Daraus eine Überlegenheit dezentraler Verbände von Kreditinstituten gegenüber Konzernstrukturen abzuleiten, wie es der eigens aus Münster für diese Pressekonferenz herbeigeeilte Aufsichtsratsvorsitzende der Finanz IT, Rolf Gerlach, getan hat, mag ein wenig euphorisch sein. Nichtsdestotrotz bringt ein einheitliches Gesamtbanksteuerungssystem den Sparkassen im Wettbewerb zweifelsfrei bestimmte Vorteile. Geschäftspolitisch, aber auch rechtlich und aufsichtsrechtlich können die relevanten Dinge nun schneller flächendeckend verbreitet werden. Verbundprodukte können besser in den Vertrieb der Primärbanken eingebunden werden, was dem Berater den Überblick über die

immense Produktvielfalt erleichtert. IT ist ein Wettbewerbsfaktor. Deswegen betonte Gerlach, dass die Finanz IT in erster Linie ein Sparkassendiensleister und erst im zweiten Schritt ein Dienstleister für die S-Finanzgruppe sei und lehnte eine Öffnung nach draußen ab. Die Finanz IT werbe vielmehr um weitere Kunden aus dem Verbund wie Landesbausparkassen, öffentliche Versicherer, die DWP Bank oder die Deka-Bank. Eine Beteiligung von Landesbanken an der Finanz IT ist nicht erwünscht, auch wenn diese alle zu den Mandanten der Finanz IT zählen und mit der Bremer Landesbank, der Nord-LB und der Saar-LB gleich drei Institute derzeit erwägen, OS-Plus ebenfalls einzuführen.

PS: Da es aber weiterhin jeder einzelnen Sparkasse überlassen bleibt, an ihren Bankingterminals Überweisungen von Kunden anderer Sparkassen zuzulassen, was trotz der technischen Möglichkeiten in der Regel von den Häusern abgelehnt wird, bleibt der direkt spürbare Kundennutzen von OS-Plus ein gutes Stück hinter dem Wünschenswerten zurück.

Gesellschaft

Zu viele Alleskönner

Alles fließt beziehungsweise nichts ist so beständig wie der Wandel. Diese Einsichten werden Heraklit zugeschrieben und gehören folglich schon seit rund zweieinhalb Jahrtausenden zum Gedankengut der Menschheitsgeschichte. In der Tat haben Generationen von Menschen in aller Welt immer und immer wieder feststellen müssen, wie schnell sich alles bewegt und verändert. Und dabei ist deutlich geworden, dass sich die Veränderungsgeschwindigkeit im Laufe der Zeit immer mehr erhöht hat. Längst wird auch das Berufsleben als lebenslanges Lernen definiert. Wer sich heute in jungen Jahren eine besondere Fertigkeit in seinem Arbeitsumfeld angeeignet hat, darf nicht mehr davon ausgehen, dass sie ihn auch nur annähernd bis an seinen Ruhestand trägt. Gefragt ist vielmehr der Umgang mit ständig neuen Gegebenheiten. Mobilität und Flexibilität gelten als wesentliche Merkmale der jüngeren Generation.

Die ungeheure Informationsanhäufung hat auch die Wissenschaft erfasst. Universalgelehrte wie Goethe gibt es in der heutigen Zeit kaum noch. Im Gegenteil, oft ist in Hochschulen wie im Beruf sehr spezielles Fachwissen gefragt, das den Blick auf Gesamtzusammenhänge zu verstellen droht. Nur wer sich den Sinn für das Ganze auf hohem Niveau erhalten kann, wird zu einer wirklich anerkannten Kapazität. Freilich ist das eine Gratwanderung. Wer

plötzlich zu allem und überall etwas zu sagen hat, wird zwar schnell zu einem bekannten Mediengesicht, verliert in Fachkreisen aber ebenso rasch an Renommee.

Noch größer als in der Wissenschaft ist die Gefahr der Verzettlung auf dem Feld der Politik. War es im gesamten deutschen Parteienspektrum bei allen unterschiedlichen Positionen zur Sache noch vor wenigen Jahren vergleichsweise klar zu erkennen, wer zu Fragen der Finanz- und Wirtschaftspolitik, zur Gesundheits- und Sozialpolitik, zur Rechtspolitik und nicht zuletzt der Außenpolitik fundiert mitreden konnte, verschwinden heute zunehmend die Konturen. Sicher muss es in einer parlamentarischen Demokratie in allen Parteien Persönlichkeiten geben, die mit einem breiten Themenspektrum die Parteilinie präsentieren können – in der Basisarbeit in den Wahlkreisen gehört das schließlich zum Handwerk. Doch parallel zu den immer besser werdenden technischen Möglichkeiten, Wissen aus den unterschiedlichsten Disziplinen schnell und überall abrufen zu können, nimmt allem Eindruck nach auch in den Berliner Parteispitzen die Zahl der Generalisten ungehemmt zu.

So wird man sich erst allmählich daran gewöhnen können, wenn Jürgen Trittin die Finanzpolitik als Feld der politischen Auseinandersetzung entdeckt. Und dabei ist er immerhin schon seit geraumer Zeit Fraktionsvorsitzender der Grünen. Viel abrupter fiel der wundersame Know-how-Transfer in der FDP aus. Ob es freilich im In- und Ausland die erwünschte Kompetenzvermutung bringt, wenn es den früheren Gesundheitsminister Philipp Rösler im Zuge seines Wechsels in den Bundesvorsitz der FDP mitten in der Eurokrise in das Amt des Wirtschaftsministers drängt? Und wieso fühlt sich in dem ohnehin schon vorhandenen Wirrwarr an Meinungen und Positionen zur Stabilität des Euros und der Finanzmärkte die Arbeitsministerin Ursula von der Leyen dazu berufen, ihre Vorschläge und Überlegungen zu diesem Thema medienwirksam zu verbreiten?

Das Zeitalter der Mobilität und Flexibilität hat offenbar eine neuen Generation an Politikern hervorgebracht. Sie können einfach alles. Doch ist das glaubhaft? Und verbessert das die Politik? Schuster bleib bei deinen Leisten, sagt der Volksmund. Bei allem Wandel der Kommunikationsgesellschaft wäre es gut, wenn diese Volkswisheit in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und sicher auch in den Medien ein wenig besser in Erinnerung bliebe. Denn so sicher die Aufmerksamkeit ist, wenn eine politische Botschaft aus einer Ecke kommt, aus der man sie nicht vermutet, dem finanzpolitischen Kurs des Landes, der Stabilität des Euros und der Finanzmarktstabilität ist damit wenig gedient. Im Gegenteil!

Finanzstabilität

Denkanstöße aus Kronberg

Die zehn Vorschläge zum Thema „Systemstabilität für die Finanzmärkte“ klingen so, wie man das von dem wissenschaftlichen Beirat einer der marktwirtschaftlichen Ordnung verpflichteten Interessengemeinschaft erwarten darf. Seinem Selbstverständnis entsprechend tendiert der Kronberger Kreis auch in seiner aktuellen, mittlerweile 53. Veröffentlichung im Zweifel zu einer Stärkung der Eigenverantwortung, zu schlanken Institutionen und zu möglichst dosierten Eingriffen des Staates (siehe Vorschläge Seite 933).

Zum Tragen kommt diese Grundausrichtung gleich in mehreren seiner Forderungen. So plädieren die fünf Professoren Juergen B. Donges, Lars P. Feld, Wernhard Möschel, Manfred J. M. Neumann und Volker Wieland beispielsweise eindeutig für einen Kapitalpuffer wie er im Basel-III-Prozess vorgesehen ist. Mit ihm wollen sie auch die als Gefahr erkannten prozyklischen Wirkungen von krisenbedingten Kapitalverlusten abgedeckt wissen und schlagen deshalb als Maß gleich fünf Prozent der risikogewichteten Aktiva vor. Dafür wollen sie auf einen gesonderten antizyklischen Puffer verzichten, wie er derzeit noch in Basel diskutiert wird. Mit dieser Modifikation ließe sich aus Sicht der Wissenschaftler die Inanspruchnahme des Puffers in die Hand der Banken legen, und ein kaum vernünftig handhabbarer, zusätzlicher Interventionsmechanismus seitens der Bankenaufsicht wäre vermieden. Aus Gründen der Klarheit und Umsetzbarkeit mag dies vernünftig sein. Inwieweit sich dieser Vorschlag im laufenden Basel-III-Prozess noch einbringen lässt, ist allerdings angesichts der unterschiedlichen nationalen Interessenlagen nicht absehbar. Seitens der Bankenaufsicht wird jedenfalls davor gewarnt, das Gesamtpaket noch einmal aufzuschneiden.

Alles andere als eine effiziente Organisationsstruktur sieht der Kronberger Kreis zu Recht im neu geschaffenen Europäischen Ausschuss für Systemrisiken (ESRB). In einer Personalstärke von 33 Personen mit Stimmrecht und 28 weiteren mit Diskussionsrecht, das zeigen in der Tat hierzulande wie auch auf internationaler Ebene alle Erfahrungen, ist eine wirklich vertrauliche Gremienarbeit nicht darstellbar. Wenn aber genau diese gewünschten vertraulichen Warnungen an die Regierungen vor aufkommenden Systemrisiken in der gelebten Praxis schlichtweg nicht umsetzbar sind, kann man sich dieses neue Gremium auch sparen. Im Zweifel wäre es deshalb in der Tat höchst wahrscheinlich ebenso effizient und ganz sicher wesentlich kostengünstiger, die Makroaufsicht nationalen Zent-

ralbanken zusammen mit der EZB zu übertragen, die ohnehin die wichtigsten Informationen liefern. Sicherlich kann man diese Einschätzung je nach Sichtweise als eine Kapitulation vor den Gegebenheiten oder als kluge Beschränkung auf das Machbare bewerten. In der Sache wird freilich zu Recht die Einsicht gestützt, die Bankenaufsicht nicht nur auf die mikroökonomische Sicht zu beschränken, sondern auch makroökonomische Zusammenhänge zu berücksichtigen. Ebenso einsichtig, aber gleichwohl zurückhaltend in der institutionellen Verankerung, gibt sich der Kronberger Kreis in seiner Beurteilung neuer Liquiditätsregeln. Er plädiert für eine Überwachung der Liquiditätsausstattung mit einer Leverage Ratio als (revidierbare) Beobachtungsgröße.

Gewohnt klar und eindeutig – aber teilweise schon hinter der aktuellen gesetzlichen Beschlusslage zurück – sind hingegen die Forderungen nach einem Vorrang für eine Kapitalaufstockung vor jeder Form der Besteuerung, die Pflicht zur Unterlegung von Staatspapieren mit Eigenkapital sowie nach einem Aufschlag für Banken mit Systemrelevanz. Allenfalls die beiden letzteren Punkte lassen sich noch konstruktiv im Entstehungsprozess begleiten. Die eindeutige Absage an Bankenabgabe, Finanztransaktionssteuer und Finanzaktivitätensteuer ist hingegen mit Eingriffen in politische Gestaltungsprozesse verbunden, die schon auf nationaler Ebene schwierig genug sein dürften und auf europäischer und weltweiter Ebene nur noch schwerlich das notwendige Gehör finden werden.

Vergleichsweise zufrieden sein können mit der Analyse übrigens die beiden deutschen Verbundgruppen. Während die Kreditgenossenschaften sogar ausdrücklich gelobt werden, gilt das für die Sparkassenorganisation als Ganzes nur bedingt. Denn ihr wird unverändert dringlich die Lösung der Landesbankenfrage – sprich die Umsetzung wirklich tragbarer Geschäftsmodelle – ins Stammbuch geschrieben.

Alles in allem bietet die Kronberger Studie nützliche Denkanstöße hinsichtlich einer ganzen Reihe von Diskussionspunkten der derzeitigen Regulierungsdebatte. Inwieweit sich die einzelnen Aspekte in die laufende Gremienarbeit beziehungsweise die Umsetzungsbeschlüsse im politischen Prozess noch einbringen lassen, bleibt aber offen. Ungeklärt ist auch, was passiert, wenn nur einzelne Elemente umgesetzt beziehungsweise die üblichen Kompromiss- beziehungsweise Kompensationslösungen gesucht werden. Gibt es beispielsweise so etwas wie eine richtige Richtung oder wird das Ganze nur als geschlossenes Konzept für wirksam gehalten? Auch beim Kronberger Kreis bleiben also viele „Wenn“ und „Aber“. Die einfachen Lösungen gibt es eben nicht.