

Gespräch des Tages

DZ Bank

Lob, Lob!

Hinterher ist man immer klüger. Dieses alte Sprichwort trifft auch auf die Norisbank zu. Man erinnert sich: Was gab es nicht an Schelte für DZ-Bank-Chef Ulrich Brixner als das genossenschaftliche Spitzeninstitut vor ziemlich genau drei Jahren den Nürnberger Ratenkreditspezialisten übernommen hat – natürlich und vor allem zum Wohle des Verbundes. Zu teuer, passt nicht in die Strategie, Konkurrenz zu den Platzbanken – das und noch vieles mehr hagelte es damals an Kritik vor allem von den Primärbankern und Externen. Vorstand und Aufsichtsrat der DZ Bank waren sich dagegen, zumindest nach außen hin, einig. In der Tat waren 447 Millionen Euro für die damals gerade auf dem Wege der Genesung befindliche größere der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken eine hohe Summe. Aber es war eine gute Investition in die Zukunft – das wusste Ulrich Brixner offensichtlich schon immer, und das wissen alle anderen spätestens nun auch.

Zum Thema Preis: Im gerade laufenden und in Kürze wohl zu Ende gehenden Verkaufsprozess für die 98 Noris-Filialen und die rund 350 000 Noris-Kunden liegt die Preisspanne zwischen 500 und 800 Millionen Euro. Dafür, dass das eigentliche Asset, das Produkt „Easycredit“, wie auch sämtliches Wissen und die ausgesprochen wichtige Abwicklungstechnik bei der DZ Bank verbleiben, ist das eine mehr als ordentliche Summe. Doch Filialen sind offensichtlich wieder etwas wert. Denn auch die Deutsche Bank hat jüngst für die 60 Filialen, die rund 307 000 Privat- und 13 000 Geschäftskunden der auf den Hauptstadt-Großraum fokussierten Berliner Bank mit knapp 700 Millionen Euro das Vierfache des Buchwertes ausgegeben. Zurück zur DZ Bank: Mit dem Verkauf der Noris-Filialen wird zudem der immerwährende Streitpunkt mit den Ortsbanken gelöst, die mittlerweile zwar nicht die stationäre Präsenz aber den Ratenkreditspezialisten an sich kennen und lieben gelernt haben. Er trägt zur Kundenbindung bei, der Service stimmt, und er hilft den stark zinslastigen Volks- und Raiffeisenbanken bei der GuV-Kosmetik. Schließlich sollen die Provisionszahlungen bis 2008 um das Vierfache auf dann mehr als 300 Millionen steigen. Daran werden sich auch andere Verbundtöchter hinsichtlich ihrer Einnahmen- und Provisionsstruktur messen lassen müssen.

Unicredit

Eine andere Liga?

Dass Alexandro Profumo bei der Aufzählung der Peergroup seiner Unicredit Adressen wie Banco Santander, Barclays, RBS, SocGen, und BNP Paribas nennt, darf nicht überraschen. Der Marktkapitalisierung nach bewegen sich all diese Häuser in vergleichbaren Dimensionen, weit unterhalb einer Citibank und HSBC zwar, aber doch deutlich über den hiesigen Großbanken. Am Platz Frankfurt die große Deutsche Bank aber geflissentlich auszusparen und erst

auf ausdrückliche Nachfrage in eine solche Betrachtung einzubeziehen, mag für hiesige Zuhörer fast schon wie eine Provokation klingen. Und das ist es ganz gewiss nicht, was Profumo mit seinen Auftritten in Deutschland erreichen will. Hierzulande muss es ihm doch eigentlich darum gehen, die eher distanzierte, wenn nicht gar negative Wahrnehmung als Bankmanager mit diktatorischem Gehabe auszuräumen.

Bei Lichte betrachtet muss man es freilich weder mangelndem Einfühlungsvermögen noch einem besonders ausgeprägten Selbstbewusstsein des Unicredit-Chefs zuschreiben, wenn er die Frankfurter Großbank an dieser Stelle einfach übersehen hat. Sicher kann die Deutsche Bank ihrer Marktkapitalisierung nach derzeit nicht ganz mit den genannten Adressen mithalten. Daraus freilich den Schluss zu ziehen, die Mailänder Großbank mit ihrem gewichtigen Münchner Ableger HVB spielten automatisch in einer höheren Spielklasse, ist zumindest erläuterungsbedürftig. Allein schon von der strategischen Ausrichtung her unterscheidet sich die Deutsche Bank mehr oder weniger deutlich von der Unicredit und den anderen genannten Häusern. Und bei vielen ihrer Aktivitäten im Investmentbanking oder auch im Asset Management muss sie den Vergleich gewiss nicht fürchten.

Sich in allzu detaillierten Gegenüberstellungen mit den deutschen Großbanken zu ergehen, war aber ohnehin nicht die Absicht von Profumo. Er wollte vielmehr erläutern, wie unter seiner Verantwortlichkeit von Italien, über Österreich und Deutschland bis hin zu vielen Ländern Ost- und Mitteleuropas an einer Universalbank neuen Typs gebaut wird. Eine konsequente Divisionalisierung der Bank mit grenzüberschreitenden Betriebseinheiten und einer effizienten Aufstellung spezialisierter Sparten soll demnach im gesamten Verbreitungsgebiet ein Angebot hochwertiger, konkurrenzfähiger Produkte und Dienstleistungen sicherstellen. Nicht mehr das übliche Lagerdenken zwischen deutschen, polnischen, österreichischen oder italienischen Einheiten soll die Geschäftsabläufe bestimmen, sondern der ganzheitliche Antritt für das Erreichen der Ziele des Gesamtunternehmens.

An dieser Stelle kommt es maßgeblich darauf an, die richtige Balance zwischen allgemeinen Steuerungsgrößen und den notwendigen Freiräumen für die Einheiten vor Ort zu finden. Eine Bank mit so vielen unterschiedlichen Standorten wie die Unicredit kann nur schwerlich mit einheitlichen Vorgaben gesteuert werden. Vielmehr wollen die unterschiedlichen Bedingungen in den einzelnen Märkten erst einmal richtig erfasst, in Zielvorgaben eingebracht und dann im täglichen Umgang mit dem Kunden umgesetzt sein. Profumo selbst hat beispielsweise darauf hingewiesen, dass sich das Transaktion Banking derzeit in Deutschland wesentlich günstiger erbringen lässt als in Italien. Dort hingegen bestehen Vorteile bei diversen Servicedienstleistungen.

Dass man bei Unicredit auch die regionalen Bedingungen zu erfassen und in die Steuerungsgrößen einzubringen sucht, ist in den letzten Monaten wiederholt unterstrichen worden. Aber auch bei einer gruppenweiten Divisionalisierung wirken die Mechanismen im Geschäft mit der traditionellen Kundschaft der HVB vielleicht anders als in den Ländern Ost- und Zentraleuropas oder auch in Italien. Ein wenig überspitzt formuliert muss man beispielsweise in Deutschland den Mittelstandskunden erst die traditionelle Kreditfinanzierung „austreiben“, bevor man sie behutsam mit kapitalmarkt-



orientierten Finanzierungsformen beglücken kann. In den so genannten CEE-Staaten hingegen gehen viele Unternehmen unbefangener mit neuen Finanzierungsformen um und überspringen gleichsam weniger erfolgreiche Entwicklungsstufen. Zudem sind bei den ehemaligen Firmenkunden der HVB möglicherweise die diesbezüglichen Preisspielräume anders als bei Newcomern in Polen oder Tschechien. Kurzum, solche Differenzierungen in der Praxis des länderübergreifenden Steuerungskonzeptes der Unicredit im Detail zu leben, ist eine Kunst, deren Erfolg oder Misserfolg im heutigen Stadium überhaupt noch nicht abschließend bewertet werden kann.

Den weltläufigen Banker, der den Lauf der Dinge überall in seinem Sinne mitgestalten will, hat Profumo bei seinem jüngsten Frankfurter Auftritt übrigens nicht gegeben. Sowohl in Detailfragen zu den Ambitionen seines Hauses am deutschen Markt als auch in allgemeinen Angelegenheiten wie der europäischen Börsenkonsolidierung hat er sich betont zurückgehalten und auf die Zuständigkeit anderer verwiesen. So ist er über ein grundsätzliches Bekenntnis seiner Präferenz für eine europäische Börsenlösung nicht hinausgegangen. Und es gab auch keine Argumentationslinie, die erkennen ließe, mit wie viel persönlichem Engagement er für diese Lösung eintreten wird. Klar waren immerhin seine Aussagen zum möglichen Erwerb der Norisbank-Filialen und der Berliner Bank. Trotz Wachstumsambitionen in Deutschland sind beide Projekte für Unicredit an einem zu hohen Preis gescheitert. Im Falle der Norisbank war die Bank in der Preisfrage dabei keineswegs unbefangt, sondern durch die Vorgeschichte stärker nach oben eingeeengt als sie das offen zugeben kann. Und in Berlin wollte sie nicht den Zuschlag bezahlen, den Josef Ackermann als persönliches Commitment zum Standort Berlin bezeichnet hat.

Hedge Accounting

IAS 39: komplizierter als gedacht

Rudolf Schlett, Regional Vice President Central Europe, Trema Germany GmbH, Frankfurt am Main, schreibt der Redaktion: „Seit Anfang 2005 müssen vor allem börsennotierte Unternehmen die Anforderungen von IAS 39 erfüllen. Doch dies gestaltet sich komplizierter als gedacht. Grund dafür sind einerseits Sicherheitsbeziehungen, die sich im Laufe ihres Lebenszyklus verändern und dadurch auch die Anforderungen an die bilanzielle Abbildung der Sicherheitsbeziehungen beeinflussen. Zudem stellen unterschiedliche Auslegungen der Bilanzierungsstandards ein Problem für die Unternehmen dar. Um den Anforderungen des Hedge Accountings zu entsprechen, müssen sowohl die Sicherungsbeziehung als auch die Risikomanagementziele und -strategien des bilanzierenden Unternehmens dokumentiert werden. Hinzu kommt die Methode zur prospektiven und retrospektiven Effektivitätsmessung im Hinblick auf das Sicherungsgeschäft formal. Insbesondere sind das Grundgeschäft, das abzusichernde Risiko und das Sicherungsinstrument eindeutig zu benennen.“

Die Wirksamkeit der Hedge-Beziehung ist zu jedem Zwischenabschluss- und Abschlussstichtag nachzuweisen. Eine Sicherungsbeziehung wird als hocheffektiv betrachtet, wenn sowohl zu Beginn als auch während der Laufzeit der prospektive als auch retrospektive Effektivitätstest positiv ausfällt. Darunter versteht man zum

einen, dass die Änderung des Fair Value (Marktwert) oder der Cash-Flows des Grundgeschäfts durch die Änderung der Fair Values oder Cash-Flows des Sicherungsinstruments kompensiert werden. Zum anderen heißt das, dass sich die aktuellen Ergebnisse in einer Spannbreite zwischen 80 und 125 Prozent bewegen. Doch schreibt IAS 39 kein bestimmtes Verfahren zur Effektivitätsmessung vor. Die Wahl der Methode hängt von der Risikomanagementstrategie des Unternehmens ab. Dabei kann die Beurteilungsgrundlage für verschiedene Arten von Sicherungsbeziehungen unterschiedlich sein, muss jedoch für ähnliche Geschäfte in der zeitlichen Folge konsistent gewählt werden. Sie kann sowohl auf Basis mathematischer als auch statistischer Verfahren gemessen werden. Und es gibt keine Vorschrift, wie regelmäßig eine Effektivitätsmessung durchzuführen ist.

Für den prospektiven Effektivitätstest sind zwei Verfahren üblich: Bei einem historischen Abgleich werden die Fair Values von Sicherheits- und Grundgeschäft auf Basis von historischen Daten ermittelt, und es wird ein Nachweis geführt, dass sich die Veränderungen der Fair Values in der Vergangenheit entsprochen haben. Die Berechnung von Sensitivitäten hingegen untersucht, wie stark sich der Fair Value von Grundgeschäft und Sicherungsinstrument ändert, wenn die abgesicherten Risikofaktoren von einem vordefinierten Wert abweichen.

Zum Nachweis der retrospektiven Effektivität haben sich drei Methoden durchgesetzt: Die Dollar-Offset-Methode vergleicht die Wertänderung des zu sichernden Grundgeschäfts mit den Wertänderungen des Sicherungsinstruments innerhalb eines bestimmten Zeitraums, wobei Effektivität bei einer Verhältniszahl zwischen minus 0,8 und minus 1,25 gegeben ist. Der Vorteil der Dollar-Offset-Methode liegt in ihrer Einfachheit und Verständlichkeit. Ein Nachteil der Methode besteht darin, dass sich Ineffektivitäten bei geringfügigen Abweichungen der Laufzeit von Grundgeschäft und Sicherungsinstrument ergeben. Die Varianzreduktionsmethode untersucht, ob die Hedge-Beziehung die Fair-Value-Schwankungen verringert hat, während die vielfach eingesetzte Regressionsanalyse die Hedge-Effektivität durch ein statistisches Verfahren analysiert. Die Regressionsanalyse führt in der Praxis normalerweise zu besseren Ergebnissen bei der Effektivitätsmessung als die Dollar-Offset-Methode, ist jedoch wesentlich komplexer und umfassender. Die bilanzielle Abbildung von Hedges ist eine weitere wichtige Anforderung: Sofern die Voraussetzungen für das Hedge Accounting erfüllt sind, müssen sowohl die Ergebnisse aus den Fair-Value-Änderungen des Sicherungsinstruments als auch die Ergebnisse der auf das gesicherte Risiko zurückzuführenden Fair-Value-Änderungen des Grundgeschäfts sofort ergebniswirksam erfasst werden.

Es gibt verschiedene Treasury-Systeme, die Unternehmen dabei unterstützen, den strengen Vorschriften des IAS 39 hinsichtlich der Rechnungslegung von Finanzinstrumenten gerecht zu werden. Die gewählte Treasury-Lösung muss in der Lage sein, den gesamten Lifecycle eines Hedges abzubilden, denn nur so kann die per Gesetz geforderte Datenkonsistenz, Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Hedging-Prozess zu jeder Zeit erreicht werden. Dabei ist wichtig, dass die IT-Lösung eine lückenlose Dokumentation des gesamten Sicherungsgeschäfts, insbesondere der Designation der Sicherungsbeziehung, Risikomanagementziele und Strategien, ermöglicht.“

Zahlungsverhalten

Honorig in die Pleite

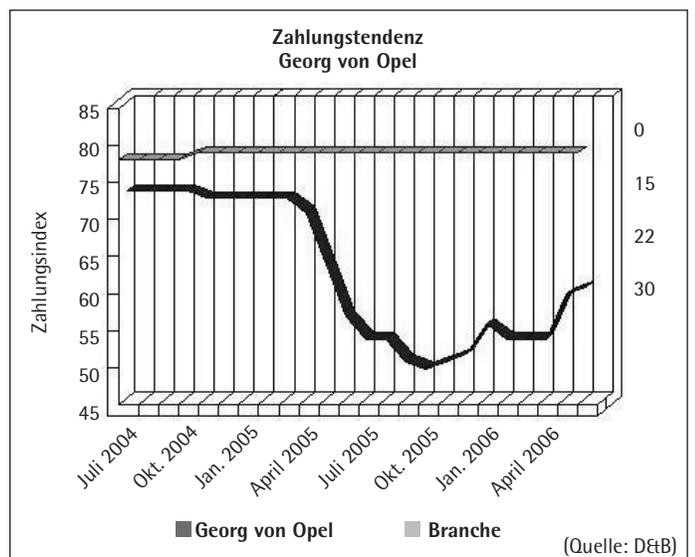
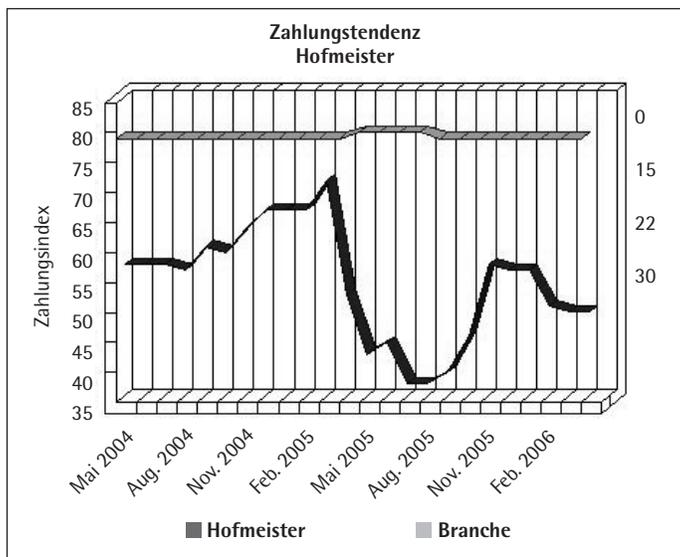
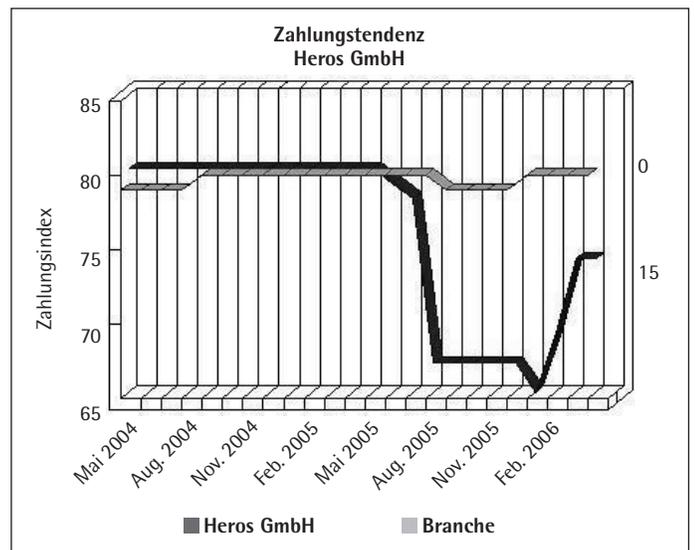
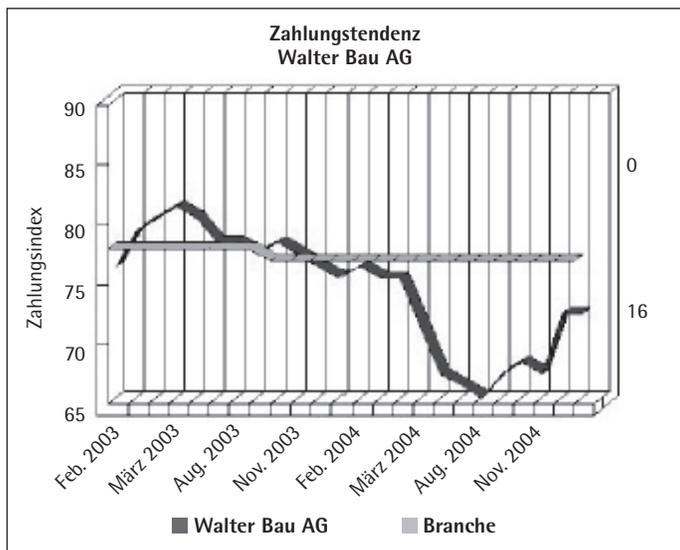
Manfred Godek, Düsseldorf, schreibt der Redaktion: „Wenn Unternehmen nach einer längeren ‚Durststrecke‘ Rechnungen wieder pünktlich bezahlen, sind die Lieferanten zu Recht erleichtert. Manche allerdings werden geradezu leichtsinnig. Sie stufen ihre Geschäftspartner wieder als ‚sichere Kandidaten‘ ein und verzichten allzu schnell auf womöglich bereits erwogene Vorkassen oder andere Sicherheiten. Umso mehr werden sie von einer ‚plötzlichen‘ Insolvenz überrascht.“

Eine Auswertung der D&B-Zahlungserfahrungen (ein Datendienstleister – Red.) ergab, dass in Schwierigkeiten geratene Unternehmen etwa vier bis acht Monate vor ihrem Insolvenzantrag Rech-

nungen wieder deutlich besser, zum Teil sogar innerhalb der vereinbarten Ziele, beglichen. Es werden vor allem diejenigen Lieferanten bedient, so zeigen die Zahlen, ohne deren Waren beziehungsweise Leistungen der Geschäftsbetrieb nicht aufrechterhalten werden kann. Dabei bleibt das Zahlungsverhalten insgesamt weiterhin signifikant unter dem jeweiligen Branchenmittel. Insbesondere Schlüssellieferanten müssten deshalb ihre Kunden trotz pünktlicher Geldeingänge genauestens im Auge behalten.

D&B generiert seinen Zahlungsindex aus einem Datenpool tatsächlicher Zahlungserfahrungen von über 330 Millionen Rechnungsvorgängen deutscher Unternehmen.“

Prominente Insolvenzen und die Zahlungskurven: Vor dem „Crash“ erhielten Schlüssellieferanten ihr Geld pünktlich. Insgesamt blieb das Zahlungsgebaren deutlich unter dem Branchendurchschnitt.



(Quelle: D&B)