



Wiesbadener Volksbank

Der Frühindikator

Wenn die Wiesbadener Volksbank alljährlich gleich in der ersten Woche des Jahres zu ihrer Bilanzpressekonferenz lädt, ist das nicht nur geschickt, denn angesichts mangelnder Konkurrenztermine ist große Aufmerksamkeit gesichert, sondern es ist auch ein Stück weit wegweisend. Denn ein Blick in die Zahlen einer der großen und in den vergangenen Jahren erfolgreichen Volksbank dient als guter Frühindikator, was vom abgelaufenen Geschäftsjahr des Verbundes sonst so zu erwarten ist. Und die erste Kunde ist keineswegs froh. Der Zinsüberschuss als dominierender Ertragsfaktor hat unter dem harten Konditionen-Wettbewerb und der flachen Zinsstrukturkurve weiter gelitten und ist bei der Wiesbadener Volksbank um 3,2 Prozent auf 63 Millionen Euro gesunken. Das konnte der auf 22,5 Millionen Euro gestiegene Provisionsüberschuss nicht kompensieren. Das, so der Vorstandsvorsitzende der Wiesbadener Volksbank, Rolf Hildner, werde man bei vielen Volks- und Raiffeisenbanken beobachten können. Und mehr noch: Da 2007 ein Jahr ohne Sondereffekte gewesen sei – in den Vorjahren machten sich vor allem Körperschaftsteuerguthaben und Buchgewinne aus einer Höherbewertung der DZ-Anteile in den Erfolgsrechnungen bemerkbar –, werde sich nun zeigen, wer seine Kostenstrukturen im Griff habe. Da der Wettbewerbsdruck nicht nachlasse, werde es zu weiteren zahlreichen Fusionen unter den bislang noch rund 1 250 Ortsbanken kommen, erwartet Hildner.

In Zeiten schwindender Erträge, werden natürlich auch alle sogenannten Overheadkosten besonders kritisch beäugt. An erster Stelle sind hier die Prüfungs- und Verbandsgebühren zu nennen. Von daher ist es nicht weiter verwunderlich, wenn Hildner die sich anbahnende Fusion der Genossenschaftsverbände in Baden und Württemberg ebenso begrüßt wie die Gespräche zwischen dem Frankfurter Verband und seinem Pendant aus Hannover. Drei Regionalverbände, so der Wiesbadener Vorstandsvorsitzende – Nord, Mitte, Süd – seien auf mittlere Sicht völlig ausreichend, unterstützt vom Dachverband DGRV und dem BVR. Mit Blick auf die Sparkassenorganisation, die gerade die Rechenzentren fusioniert, wird innerhalb des genossenschaftlichen Sektors auch Handlungsbedarf bei den beiden verbliebenen Rechenzentren Fiducia und GAD ausgemacht. Und auch mit Blick auf die beiden Zentralbanken hoffen viele auf einen neuerlichen Anlauf. Das alles kann aber nur Beiwerk sein. Die wesentlichen Aufgaben müssen im Markt in den einzelnen Häusern und unterstützend durch den Bundesverband erfolgen. Der Finanzverbund muss aufpassen, dass er im Wettbewerb nicht noch weiter zurückfällt. Denn von dem ehemals als Ziel angepeilten Marktanteil von 30 Prozent entfernen sich die Volks- und Raiffeisenbanken Jahr für Jahr weiter. Die Gewinner sind andere. Die Wiesbadener Volksbank will sich beispielsweise vermehrt um gutsituierte Privatkunden bemühen. Im Geschäftsgebiet gebe es 11 600 Haushalte mit einem Nettoeinkommen von mehr als 4 600 Euro, heißt es. Davon seien erst 1 700 Kunden der Volksbank, der Rest ist vor allem bei den Frankfurter Großbanken unter Vertrag. Ein Versuch ist es allemal wert.

Branchenkompass Kreditwirtschaft

Rückblick und ungetrübte Vorausschau

Man mag darüber streiten, inwieweit empirische Untersuchungen in der Kreditwirtschaft aus dem Juli vergangenen Jahres die derzeitige Marktlage auch nur annähernd widerspiegeln können. Denn die Erwartungen für das gerade angelaufene Jahr 2008 sind im gesamten Sektor doch sehr stark von den Unsicherheiten und Verwerfungen im Gefolge der Subprimekrise geprägt, die zum Zeitpunkt der Erhebungen erst ihren sichtbaren Anfang nahm. Anders als zur Jahresmitte noch vorgesehen, haben die Banken jedenfalls schon im zweiten Halbjahr 2007 einige Projekte und auch Personalmaßnahmen im Lichte der neuen Entwicklungen verschoben oder spürbar modifiziert. Und viel stärker als in den vorangegangenen Jahren waren auch die Planungen der Kreditwirtschaft für 2008 mit einer ganzen Reihe schwer kalkulierbarer Unbekannten zu bestücken. Im Vergleich zu abgelaufenen Perioden, und das ist der Vorteil des Erhebungszeitpunkts, sind die Ende vergangenen Jahres veröffentlichten Ergebnisse zumindest von ihrer statistischen Erhebungsgrundlage aber nur in Maßen durch den Sondereffekt Subprime verfälscht und ermöglichen damit neben dem Rückblick auf die Trends der letzten fünf Jahre eine vergleichsweise ungetrübte Vorausschau auf Basis der momentanen Wettbewerbsslage.

Auch ohne die inzwischen sichtbaren Wirkungen der Marktturbulenzen offenbart die seit nunmehr fünf Jahren vom Marktforschungsinstitut Forsa für Steria Mummert Consulting durchgeführte Umfrage speziell bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken einen eher verhaltenen Blick in die Zukunft. Die viel zitierten Spezialanbieter, angefangen von den verlockenden Direktbankangeboten im Einlagengeschäft über die Konsumentkredite bis hin zur Immobilienfinanzierung haben offenbar schon im ersten Halbjahr 2007 die Stimmungslage der Führungskräfte aus den Verbänden eingetrübt. Sicherlich schon unter dem Eindruck der Halbjahreszahlen 2007 schätzen auffallend viele Sparkassen (35 Prozent der befragten Häuser) und Genossenschaftsbanken (21 Prozent) die Entwicklung der Kreditwirtschaft in den nächsten drei Jahren im Vergleich zur Gesamtwirtschaft als schlechter und nur 15 Prozent beziehungsweise neun Prozent als besser ein. Auf alle Kreditinstitute bezogen stufen 32 Prozent den Ertragseinbruch als größte Herausforderung ein, im Vorjahr waren das nur 15 Prozent und vor drei Jahren elf Prozent. Unter den Sparkassen mit 39 Prozent und den Genossenschaftsbanken mit 38 Prozent wird diese Bedrohung besonders intensiv empfunden.

Als wichtigste Maßnahme gegen die Ertragserosion gilt den Banken derzeit eine Vertriebsverbesserung (35 Prozent) gefolgt von einer Steigerung der Produkt- und Servicequalität (31 nach 19 Prozent). Und nach Bankengruppen gegliedert sind es auch hier wieder die Sparkassen (38 Prozent) und insbesondere die Genossenschaftsbanken (42 Prozent), die das Thema Vertrieb besonders dringlich machen. In der Rangfolge weiter nach hinten gerutscht sind hingegen die Anstrengungen zur Kostensenkung (19 Prozent nach 39 Prozent im Vorjahr). Überraschend kommt diese heutige Einschätzung keineswegs, denn seit einigen Jahren wird in der Analyse der Ertragsrechnung der Verbundbanken auf die Defizite oder positiv gewendet auf das Potenzial einer stär-



keren Kundenorientierung verwiesen. Doch allem Eindruck nach hat der Wettbewerb es einfach nicht zugelassen, an der Kosten- und der Ertragsseite gleichzeitig ganz intensiv zu arbeiten beziehungsweise zu investieren, ohne den angepeilten Ertragspfad allzu stark zu verfehlen.

Der hohe Stellenwert des Vertriebs geht einher mit einer deutlich stärkeren Wertschätzung der individuellen Finanzberatung und -planung, insbesondere für die Privatkunden. Während in den Jahren 2004 bis 2006 durchweg rund 45 Prozent der Banken diese Stellschraube ganz besonders im Fokus hatten, waren es im vergangenen Jahr schon 63 Prozent. Parallel dazu gilt das Internet nur noch acht Prozent der Institute als besonders wichtig (gegenüber 20 Prozent vor zwei Jahren). Mit dem üblichen Zeitverzug von einigen Jahren wird damit nun insbesondere die seit langem als Hoffnungsträger erkannte Altersvorsorge offenbar mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet, um im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes und verbessertem Service ein hoffentlich auch profitables Wachstumsfeld zu werden. Nicht nur die Verbundbanken umwerben dabei besonders die Bestandskunden.

Zahlungsverkehr

Deutsche Einigkeit

Es kam und kommt nicht all zu häufig vor, dass sich die deutschen Banken und Sparkassen vollkommen einig sind. Es sei denn, es geht um die einwandfreie und pünktliche Umsetzung einer der zahlreichen Brüsseler oder Baseler Vorgaben. Auch bei Sepa haben die heimischen Institute mal wieder deutsche Gründlichkeit gezeigt: Mehr als 1 800 Banken und Sparkassen können zum Starttermin am 28. Januar die neue EU-konforme Sepa-Überweisung verarbeiten – das ist bei noch gut 2 000 hierzulande aktiven Instituten eine sehr gute Quote.

Das mag für die deutschen Banken im internationalen Wettbewerb ein Vorteil sein. Denn künftig kann jeder Kunde seinen gesamten Euro-Zahlungsverkehr über ein beliebiges Konto in Europa abwickeln. Das verschärft natürlich die Wettbewerbsbedingungen unter den Kreditinstituten, und sowohl Bundesbank als auch Zentraler Kreditausschuss sehen hier die heimischen Institute auf der Gewinnerseite. Ganz einfach deshalb, weil sich Deutschland seit jeher als hocheffizientes und preisgünstiges Zahlungsverkehrsland bewiesen hat und das Preisniveau im Ausland deutlich höher liegt. Es ist jedoch nur schwer vorstellbar, dass spanische, französische oder auch italienische Kunden nun in Massen überlaufen werden. Und höhere, dem Ausland vergleichbare Preise, sind ebenfalls nicht durchsetzbar. An der schmerzvollen Wettbewerbsintensität wird sich für die deutschen Häuser also nicht all zu viel ändern.

Spätestens 2009 soll schließlich noch die europäische Lastschrift folgen. Das wird ebenfalls Erleichterung bringen, denn bislang gibt es keine flächendeckende Möglichkeit, grenzüberschreitend Geld einzuziehen – allerdings nur für den Verbraucher. Für Banken und Sparkassen bedeutet es neuerlichen Aufwand, und man kann sicher davon ausgehen, dass die heimischen Häuser auch dann wieder größte Sorgfalt walten lassen.

Risikomanagement

Die dümmsten Schultern tragen die größten Risiken

Prof. Dr. Jürgen Singer, Universität Leipzig, schreibt der Redaktion: „Die Risiken werden aus den Bankbilanzen durch die intelligenten Instrumente und das ausgefeilte Risikomanagement, abgesichert durch Stresstests, auf ‚stärkere Schultern‘ verlagert, die solche Risiken besser tragen können. Das war ein wichtiges Argument im Risikomanagement der letzten Jahre. Was sich nett und plausibel anhört, ist in Wirklichkeit falsch. Nicht die stärksten Schultern tragen die größten Risiken, diese Aufgabe fällt wie so oft den dümmsten Schultern zu. Betrachtet man rückblickend den Absatz von Aktienanleihen in 1999/2000, die Börsengänge von ‚Business Plänen‘ am Neuen Markt, den Vertrieb von schwer verständlichen und überflüssigen, hochkomplexen Zins- und Währungsderivaten an Kommunen oder Mittelständler und jetzt den in den letzten Jahren erfolgten Verkauf von US-Subprime-Krediten entsteht zwangsläufig der Eindruck: Die Dümmsten haben wieder ein Päckchen zu tragen – diesmal sind es aber weniger Privatkunden und stattdessen in erster Linie (deutsche?) Kreditinstitute.“

Das Ausland stufte in der Vergangenheit deutsche Kapitalgeber als ‚silly money‘ ein und machte sich darüber lustig. Gemeint waren damit Steuersparer, die Medienfonds oder Ölexplorationsfonds zeichneten. Inzwischen mokieren sich ausländische Banker und Wirtschaftszeitungen über die Institute: Deutsche Diplom-Ingenieure seien klasse, aber die deutschen Banker, die seien so schlecht! Die Rolle des ‚silly money‘ halten der öffentlichen Wahrnehmung in Deutschland nach bislang vornehmlich hiesige Institute, angefangen von IKB über Sachsen-LB bis hin zur WestLB. Ob englische Gazetten, die gierig ein Thema aufgreifen, sofern es gegen Krauts geht, sich nicht zu früh freuen? Englische Großbanken dürften wesentlich stärker in Subprime- und Akquisitionsfinanzierungen involviert sein als deutsche Institute. Dies kann man leicht an den Finanzzusagen englischer Banken erkennen, die vermutlich in die eigenen Bücher genommen werden müssen. Und was ist mit der UBS und einigen großen amerikanischen Häusern? Die Quartalszahlen werden weiteren Aufschluss geben.

In den siebziger Jahren ‚verzockten‘ sich US-Banken mit der Darlehensgewährung an lateinamerikanische Staaten. Inzwischen drücken solche Institute, die offenbar aus ihren früheren Problemen gelernt haben, Risiken gerne aus ihrer Bilanz und streuen sie weltweit, dafür brauchen sie ‚silly money‘. In aller Welt war ‚naives‘ Geld offensichtlich reichlich vorhanden. Wenn als Entschuldigung auf die AAA-Ratings verwiesen wird, dann ist dies armselig. Welche sich abzeichnende Krise wurde von Ratingagenturen schon rechtzeitig durch Korrektur der Ratings berücksichtigt?

SPVs dienen grundsätzlich dem Ausplatzieren von Risiken. Wenn allerdings, wie geschehen, für solche SPVs eine Patronatserklärung (so beispielsweise Sachsen-LB im Geschäftsbericht) oder eine Liquiditätsgarantie (IKB) abgegeben worden ist, dann sind diese Verbindlichkeiten und Aktiva nicht ‚off balance‘, sondern faktisch in der Bilanz, selbst wenn Wirtschaftsprüfer beharrlich einen

Risikozusammenhang negierten. Damit wird der Gedanke der SPVs sozusagen konterkariert. Weshalb die BaFin in solchen Fällen auch vor Anwendung von Basel II nicht die SPVs in ihre Analyse einbezogen hat, verursachte im Ausland große Irritation. Es wäre nicht überraschend, wenn US-Aktionäre der IKB in den USA eine Sammelklage gegen BaFin und Bundesregierung einreichen würden, um auf diese Weise ihren Schaden infolge des Kurssturzes der IKB-Aktien ersetzt zu erhalten. Zumindest lassen sich die Käufe der CDOs als verspäteter Dank für die Marshall-Plan-Hilfe interpretieren: Die Subprime-Kredite förderten die US-Konjunktur, das Risiko landete teilweise im Ausland. Ob sich der US-Finanzminister bei seinen Kollegen dafür bedankt?"

Mitarbeiterbeteiligung

Wiederbelebung von Auslaufmodellen?

Michael Hauck, Ehrenvorsitzender, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers, Frankfurt am Main, schreibt der Redaktion: „Längere Zeit war nichts mehr über die Arbeitnehmerbeteiligung am ‚Produktivkapital‘ zu hören. Jetzt wurde dieses veraltete und schon zum Gespenst gewordene Schlagwort wieder aus der Mottenkiste hervorgeholt. Und manche aus den großen Volksparteien sehen gleich wieder ein Mittel, um Wähler zu gewinnen oder zu behalten.

Es zeigt sich, dass sich Wirtschaftsstrukturen viel schneller ändern als Ideologien und darauf aufbauende praktische Strategien. In der Mitte des 19. Jahrhunderts hatten sich die meisten europäischen Volkswirtschaften von einer vorwiegend agrarwirtschaftlichen Struktur zu industriell geprägten entwickelt. Mitte des 20. Jahrhunderts weisen die Volkswirtschaften nun „postindustrielle“ Strukturen auf, die geprägt werden von Dienstleistung, Forschung, Wissensvermittlung, Neuentwicklungen, Software und so fort. Die Anpassung der Theorie und der Ideologien an so gründliche Änderungen geht viel langsamer vor sich. Der nicht vermehrbare Grund und Boden, die Monopolrente des Landbesitzers, finden sich unter anderem bei Saint Simon, bei Karl Marx, bei Franz Oppenheimer und irgendwo auch in dem Mythos von Blut und Boden. Bodenreformen folgten der Idee der Umverteilung. Dabei hat man wohl damals übersehen, dass sich Erträge aus Grund und Boden etwa durch gute Organisation, durch wissenschaftlich basierte Düngung vervielfältigen lassen. Ebenso vermindern sich die Erträge durch schlechtes Wirtschaften, zum Beispiel durch Sozialisierung. Das heißt, dass die Annahme, Grund und Boden sei nicht vermehrbare, so nicht mehr gültig ist.

Ähnliches kann man aus der Entwicklung der industriellen Wirtschaft sehen. Hier sprach und spricht man von der Beteiligung der Arbeitnehmer am ‚Produktivkapital‘, ohne zur Kenntnis zu nehmen, dass eine solche ideologische Formulierung nicht mehr in die Zeit der postindustriellen Strukturen passt. Denn was ist denn heute ‚Produktivkapital‘? Bei Marx waren es die Kohlengruben, die Stahlproduzenten, die Maschinenbauer und deren Maschinen, die Textilfabriken und deren Webstühle. Hier konnte man noch mit einigem Recht argumentieren, dass die Arbeiter mit ihren Leistungen Erhebliches geleistet haben zur Erstellung der ‚Produktionsmittel‘. Aber schon bei der chemischen Industrie muss man

fragen, was sind hier eigentlich Produktionsmittel, an deren Erfolge die ‚Arbeitnehmerschaft‘ zu partizipieren hat. Parallel muss ja auch gefragt werden, was ist denn heute ein Arbeiter beziehungsweise die ‚Arbeiderschaft‘? Ist ein Computerfachmann im alten Sinne ein Arbeiter? Doch sicher nicht. Was sind Lizenzen, Patente, Erfindungen, die hohen Kosten für Anwendungskontrolle bei der Pharmaindustrie, was sind geleaste maschinelle Anlagen?

Arthur von Weinberg bekam seine Beteiligung an der von ihm mitgegründeten IG Farben AG nach 1932 abgenommen, bevor man ihn in Theresienstadt umkommen ließ. Prof. Blum, ein Frankfurter Arzt, der gerade noch emigrieren konnte, hatte seine Formel für ‚Rekaphos‘ im Kopf und konnte in der Schweiz durch deren Herstellung wieder zu einer seinen Leistungen angemessenen Vermögensbasis kommen. Auch hier zeigt sich, dass das Konzept des Produktivkapitals nicht mehr aussagekräftig ist. Die Frage also ‚Was sind Produktionsmittel?‘ ist in der postindustriellen Zeit nicht mehr exakt zu definieren, und gerade jetzt wollen Politiker eine Beteiligung am Produktivkapital durchsetzen.

Unter einer solchen Gesetzgebung könnten sich dann Firmen bilden, die nur noch aus ‚Leasing‘, ‚Zeitarbeit‘, ‚Outsourcing‘ und ‚Software‘ ohne ‚Hardware‘ bestehen, und einer Beteiligung der Arbeitnehmer dadurch ausweichen. Und die Firmen könnten ins Ausland abwandern, das nicht so ideologisch rückständige und entwicklungsfeindliche, produktivitätshemmende Gesetze zur Anwendung bringt.

Vor kurzem brachte der Hörfunk eine gute Analyse der Defizite in Deutschland. Das nötige Wissen und die entsprechende Ausbildung, auch die wissenschaftlichen Grundlagen und Bedingungen für die Forschung seien in Deutschland recht gut und besser als in vielen vergleichbaren Ländern. Was aber gar nicht funktioniere, sei die wirtschaftliche Umsetzung in eine Produktion durch Firmenneugründungen mit dem entsprechenden Know-how. Wenn diese Analyse richtig ist, und sie ist es, so würde eine neue Gesetzgebung zur Beteiligung der Arbeitnehmer am ‚Produktivkapital‘, die in Europa und wohl auch weltweit einzigartig wäre und – wie hoffentlich gezeigt – auf einer falschen Analyse der modernen Welt beruht. Deutschland noch weiter zurückwerfen. Seine Wirtschaft ist schon jetzt durch die Überbürokratisierung gefährlich zurückgeblieben. Dass stärkere Motivation der Mitarbeiter sinnvoll und wichtig für die notwendigen wirtschaftlichen Innovationen ist, bezweifelt niemand, im Gegenteil. Aber richtige notwendige Maßnahmen dürfen nicht durch falsche verhindert werden.

Wenn dazu noch gesetzlich festgelegt wird, dass eine ‚Beteiligung am Produktivkapital‘ ein Teil der Tarifverträge und damit jährlich zu entrichten sein wird, dann kann die Beteiligung des ‚freien Kapitals‘ zuerst in eine Minderheit und dann praktisch nahe Null gedrückt werden, wenn man die Anwendung der laufenden Beteiligungszuweisung auf ein paar Jahrzehnte in die Zukunft projiziert. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang auch die deutsche Mitbestimmung. Wenn sie ergänzt wird durch Aufsichtsrat/Vertreter des Arbeitnehmeranteils, der durch die wachsenden Anteile am Produktivkapital entsendet werden, so ist eine Mehrheit der Arbeitnehmer bald erreicht. Unter diesen Verhältnissen wäre aber mit einiger Sicherheit kein Kapital, zumindest aber kein freies zusätzliches Kapital für Innovationen im Markt zu finden. Will man das wirklich?"