



### KfW Bankengruppe

#### Fördern und Fordern

Dieses eine Mal war es dann zu viel, was die Politik von ihrer KfW und den Verantwortlichen dort verlangte. Mit ungewöhnlich harten Worten nahm die Vorstandsvorsitzende, frühere SPD-Finanzexpertin und damit in zahlreichen politischen Schlachten gestählte Ingrid Matthäus-Meier Anfang April ihren Hut. Sie sprach von „dauerndem parteipolitischen Trommelfeuer“, vom „bewussten Verwischen von Täter und Retter“, vom „Schlechtreden über den Vorstand der KfW durch manche Institutionen der Kreditwirtschaft, die damit von ihrer Mitverantwortung ablenken will“, vom „Hin und Her zwischen zwei Ministerien“, von „gezielten Durchstechereien aus vertraulichen Sitzungen und Papieren“ und stellte auch ein „offensichtliches Misstrauen von Teilen der Politik gegenüber einer starken Förderbank“ fest. All das ist in der Tat eine Menge und darüber kann man sicherlich schon verzweifeln.

Wobei anzumerken ist, dass nichts davon überraschend kommen kann für jemanden, der die Kreditanstalt für Wiederaufbau ein klein wenig kennt. Seit jeher ist sich die staatliche Förderbank einer besonderen Aufmerksamkeit seitens der Politik und seitens der Kreditwirtschaft bewusst. Eben weil hier nicht nur gefördert, sondern immer wieder auch gefordert wird. Keine Bank in Deutschland hätte mit einer deutschland- und weltweit ordentlich fördernden KfW ein Problem. Aber unglücklicherweise wird das Institut nur zu gerne und zu oft für andere politische Zwecke gebraucht. Das gilt nicht erst seit heute, sondern schon früher, als die KfW noch zum Finanzministerium gehörte und die Deutsche Ausgleichsbank dem Wirtschaftsministerium unterstand, bevor beide fusionierten, was zu dem angesprochenen „Hin und Her“ führte. Ob das Parken von Telekom-Anteilen, eine aus politischer Sicht notwendige Beteiligung an EADS, die Übernahme der Deutschen Ausgleichsbank, die Beteiligung an der privatwirtschaftlichen IKB aus Furcht vor einer Übernahme, die Aufnahme der ERP-Sondervermögen, oder die Gründung der KfW-Ipex Bank – immer war die KfW zur Stelle, um Wünsche zu erfüllen.

Das Vorgehen von Matthäus-Meier nach ihrer Demission mag von den einen als typisch politisches Zurückbeißen, von den anderen als überflüssig und unsouverän bezeichnet werden. Keinesfalls entbindet es die scheidende KfW-Chefin aber von ihrer Verantwortung und übermalt ihre Fehler. Sie hat diesen, nun kritisierten Weg, der Förderbank viel zu lange (neun Jahre) still begleitet, um ihn ernsthaft und glaubwürdig in Frage stellen zu können. Und selbstverständlich hat der „Konzernvorstandsvorsitzende“ immer die volle Verantwortung für all das, was geschieht, gleich wo die Fehler auch gemacht werden. Erst recht dann, wenn im „Konzern“, der sich doch eigentlich mit risikolosem Geschäft beschäftigen soll, ein Verlust von 6,2 Milliarden Euro zu Buche steht. Im speziellen Fall IKB sind die Fehler keineswegs nur von anderen und woanders gemacht worden. Ordentliche Aufsichtsratsaktivität aller Beteiligten und vernünftiges Krisenmanagement sehen weiß Gott anders aus.

Nun gilt es, aus den Vorkommnissen in Frankfurt, aber auch in Düsseldorf, Sachsen, Bayern und nahezu überall der Republik die richtigen Schlüsse zu ziehen. Politiker sind schlechte Unternehmer und andersrum. Eine Entflechtung von Politik und (Kredit-)Wirtschaft tut wahrlich not. Für die KfW Bankengruppe kann dies nur heißen, sie zu entpolitisieren und wieder zu dem zu machen, was sie laut Satzung ist: Eine Förderbank für den deutschen Mittelstand, die deutsche Wirtschaft auch im Ausland und Wohneigentümer. Eine so vernünftig aufgestellte Anstalt braucht dann auch keine im Bankenwettbewerb stehende Ipex Bank mehr, um für ausreichend Ertrag zu sorgen. Sie braucht für die laufende Überwachung der Tätigkeiten sicherlich auch keinen 37-köpfigen Verwaltungsrat, ein deutlich kleinerer Präsidialausschuss kann schneller und flexibler entscheiden. In Sachen IKB reift hoffentlich die Einsicht, dass man dieses Institut schon vor längerem lieber gleich geschlossen hätte. Vermissen würde es vermutlich niemand. Die KfW und alle anderen öffentlichen Banken müssten dringend entpolitisiert werden, denn nur dann haben die gewünschten und geforderten „Banker“ an der Spitze genügend Luft zum Atmen und Wirken. Ob die Not groß genug ist?

PS: Ausgesprochen schade ist es natürlich, dass mit „MM“ wieder ein Stück jenes so angenehmen weiblichen Charmes aus den Vorstandsetagen deutscher Banken verschwunden ist. Es bleibt, ihr schnellste gute Besserung zu wünschen!

### Landesbanken I

#### „Weder noch“ im Westen

Ein wenig verwirrend war es schon, was im Düsseldorfer Schauspiel dieser Tage zu sehen und zu hören war. Natürlich ging es wieder einmal – wie so oft in der jüngeren Vergangenheit – um eine der liebsten Landesbeteiligungen, die WestLB in der Hauptrolle. Man sprach von Heinz Hilgert, dem künftigen Vorstandsvorsitzenden, von einem „Mann der Gestaltung“, der „mit seinen Vorstellungen zur Zukunft der WestLB überzeugt“ habe und man beteuert, dass die Landesbank bis 2010 eine zweistellige Eigenkapitalrendite erwirtschaften will. Gleichzeitig ist allen Beteiligten aber auch klar, dass diese Bank keine eigenständige Zukunft hat. Sie wird fusionieren müssen und in einer wie auch immer gearteten Landesbanken-Lösung aufgehen. Ungeachtet der Vorstellungen von Heinz Hilgert hierzu wird der ehemalige DZ-Bank-Vorstand mit reichlich Erfahrung im Umgang mit sensiblen Eigentümern nicht allzu viele gestalterische Freiräume haben. Natürlich hat die WestLB einige Assets, die sie in eine Fusion einbringen kann: das Auslandsgeschäft beispielsweise oder auch eine gewisse Produktexpertise in einigen ausgewählten Bereichen. Die Verbundquote, die bei stolzen 79 Prozent liegt, kann man mit einer verbreiterten Produktbasis, erhöhten Anreizen zur verstärkten Produktnutzung durch die Sparkassen wie der Forcierung des Zertifikatengeschäfts aus Düsseldorf heraus sicherlich ebenfalls noch um den ein oder anderen Prozentpunkt nach oben schaffen. Doch schon beim Ausbau der Mittelstandsfinanzierung ist die WestLB auf Akquisitionen wie beispielsweise eine um alles Übel bereinigte IKB oder einen Partner mit einer ordentlichen Basis in diesem Bereich angewiesen.

Wo also ist das nachhaltig erfolgversprechende Geschäftsmodell, wo sollen die zusätzlichen 400 bis 500 Millionen Euro Ergebnis in den kommenden drei Jahren herkommen, wenn nicht nur aus dem Abbau von Sach- und Personalkosten? Es gebe kein neues Geschäftsmodell, lediglich ein weiterentwickeltes, heißt es in Düsseldorf. Und weiter: Die frühere Landesbank müsse sich dahingehend verändern, eine normale Geschäftsbank zu werden. Das klingt nicht nach Visionen, sondern leider immer noch nach dem „Weder noch“, mit dem der noch amtierende Chef Alexander Stuhlmann die Geschäftsentwicklung im ersten Quartal umschrieb. Auch wenn die Girozentralenaufgabe noch nie wirklich Geld abgeworfen hat und im sonstigen Geschäft mit den Sparkassen kaum etwas zu verdienen ist (trotz einer Verbundquote von fast 80 Prozent kommen rund die Hälfte der Erträge aus dem Ausland!), werden solche Ankündigungen die Eigentümer nicht freuen, obwohl sicherlich der ein oder andere aus dem Rheinland und Westfalen denken mag, Hauptsache es kostet uns kein Geld mehr!

Vorläufig jedenfalls nicht mehr. Denn durch die per 30. März wirksam gewordene Auslagerung des 23 Milliarden Euro schweren Kreditportfolios zum Nominalwert in eine Zweckgesellschaft und den damit ermöglichten Auflösungen der Neubewertungsrücklage in Höhe von 301 Millionen Euro und der Abschreibungen wegen Bewertungsverlusten im Handelsergebnis in Höhe von 1,304 Milliarden Euro steigt die Kernkapitalquote der WestLB von knapp fünf auf wieder erträgliche rund sieben Prozent an. Diese Lösung ist durchaus intelligent gewählt: Die Zweckgesellschaft muss die bereits notwendigen Abschreibungen, die Nominalwerte liegen weit über den tatsächlichen Marktwerten, nicht vornehmen, sondern kann das Portfolio ruhen lassen. Eventuelle Verluste für den Fall, dass einzelne Positionen doch verkauft werden müssen, werden durch Garantien des Landes Nordrhein-Westfalen und der übrigen Eigentümer, vor allem der beiden Sparkassenverbände, bis zur Höhe von fünf Milliarden Euro abgedeckt. Die Garantiegeber sind keine wirtschaftlichen Unternehmen, sondern bilanzieren nach dem Haushaltsrecht und müssen die Abschreibungen somit ebenfalls nicht vornehmen. Und die Bank ist den künftigen Marktwertschwankungen nicht mehr unterworfen und erkaufte sich so ein klein wenig mehr Zeit und Luft zum Atmen. „Erkaufen“ im wahrsten Sinne des Wortes, denn die Bürgschaftsgebühr wird ordentlich hoch – weil marktconform – sein müssen, um nicht die EU-Kommission auf den Plan zu rufen. Von mindestens einer Milliarde Euro ist zu hören. Was mit der Zweckgesellschaft geschieht, in der die Papiere mit Laufzeiten bis 2019 gebündelt sind, ist noch offen. Am wahrscheinlichsten dürfte der Blockverkauf des gesamten Gebildes in einigen Jahren sein, wenn sich die Märkte wieder beruhigt haben. Bis dahin bleiben die Deutsche Bank Treuhänder und die Allianz-Tochter Pimco Asset Manager des irischen Trusts.

Zu beneiden ist Hilgert um all diese Aufgaben wahrlich nicht. Und seinem Vorgänger Alexander Stuhlmann war die Erleichterung deutlich anzumerken, dass das Kapitel WestLB sich für ihn dem Ende nähert. Bereits an seinem dritten Arbeitstag begann die Finanzkrise, und statt einer ruhigen und ordentlichen Fusion mit der LBBW sah sich der frühere HSH-Chef ständig wechselnden Zukunftsplänen seitens der Landespolitik und einer sich immer weiter verschärfenden Ertrags- und Kapitalkrise ausgesetzt. Das eine wird sich über kurz oder lang von alleine abschwächen, weit aus schwieriger dürfte es werden, die Landesfürsten von für Landesbank und Sparkassen sinnvollen Lösungen zu überzeugen.

## Landesbanken II

### „Verantwortungskultur“ im Süden

„Was immer Du schreibst – schreibe kurz, und sie werden es lesen; schreibe klar, und sie werden es verstehen; schreibe bildhaft, und sie werden es im Gedächtnis behalten“. Das, was der US-amerikanische Journalist und Verleger Joseph Pulitzer seiner Zunft so empfiehlt, kann man in diesen bewegten Tagen jedem Bankvorstand nur raten. „Was immer Du sagst – ...“. Beispielhaft hierfür war der erste Auftritt von Michael Kemmer als neuem Vorstandsvorsitzenden der Bayerischen Landesbank. Offen, für jedermann verständlich und schonungslos hat der frühere DG- und HVB-Banker den keineswegs schönen Abschluss seiner ebenfalls von der Subprime-Krise gebeutelten Landesbank erläutert. Auf 4,3 Milliarden Euro summieren sich die Belastungen, nicht die Verluste, wie in der Öffentlichkeit manchmal sehr plakativ, aber doch falsch dargestellt. Sie setzen sich zusammen aus zwei Milliarden Euro Neubewertungsrücklage, 1,1 Milliarden Euro Abwertung der Handelsbestände und 1,2 Milliarden Euro an sogenannten Impairments, also drohenden Ausfällen. Lobenswert ist zudem, dass sich die Bayern-LB nicht damit begnügt hat, über das abgelaufene Geschäftsjahr 2007 zu berichten, sondern die erheblich unangenehmeren, natürlich „höchst vorläufigen“ Zahlen per Ende März 2008 vorstellte. Stand heute rechnet die Bayern-LB für das gesamte Portfolio von 32 Milliarden Euro mit Ausfällen von 1,2 Milliarden Euro, davon sind bislang lediglich 100 Millionen Euro oder 0,4 Prozent der vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen eingetreten.

Doch es gab keineswegs nur Hiobsbotschaften, sondern auch eine Reihe guter Nachrichten: Die Bank macht keinen Verlust, sondern weist mit 175 Millionen Euro einen zwar kleinen, aber immerhin noch einen Gewinn aus. Die Dividende bleibt mit sieben Prozent unverändert, was das Land Bayern und die bayerischen Sparkassen als Eigentümer freuen wird. Noch mehr Erleichterung werden diese aber darüber verspüren, dass vorerst keine Kapitalmaßnahmen dringlich sind. Die Bank hat abgesehen vom Finanzanlagebereich ein solides Fundament: Im Whole-Sale-Geschäft belief sich das Ergebnis vor Steuern auf 557 Millionen Euro, im Immobiliengeschäft auf 210 Millionen Euro und die Konzerntöchter Hypo Alpe Adria und MKB in Ost- und Südosteuropa und die DKB in Deutschland steuern 413 Millionen Euro bei. Hiervon kommen allein rund 200 Millionen Euro von der nicht unumstrittenen, weil bundesweit und direkt aktiven DKB. Der Anteil der Retailsparte soll in den kommenden Jahren auf rund 40 Prozent steigen. Der Zinsüberschuss im Konzern legte vor allem durch eine Ausweitung des Kundengeschäfts um 19 Prozent auf 2,17 Milliarden Euro zu. Man glaubt es Michael Kemmer dann auch, wenn er voller Überzeugung sagt: „Wir sind ein gute und starke Bank mit einer starken Eigenkapitalbasis“.

Um auch künftig die Handlungsfreiheit der Bayern-LB sicherzustellen arbeiten Bank und Eigentümer an einer Abschirmlösung. Im Ergebnis soll die Landesbank selbst das sogenannte „First Loss Piece“ in Höhe von 1,2 Milliarden Euro tragen, weitere 4,8 Milliarden Euro werden von den Eigentümern in Form von Garantien zur Verfügung gestellt. Sollte dies wie bei der WestLB durch Auslagerung des Portfolios in eine Zweckgesellschaft erfolgen, hätte dies dieselbe angenehme Konsequenz, dass Neubewertungsrücklage und Abschreibungen im Handelsgeschäft sofort aufgelöst werden können.

Bei allem Respekt vor der Offenheit und der Transparenz, bei allem Verständnis für die Unvorhersehbarkeit eines völligen Marktzusammenbruchs in gewissen Bereichen, es bleibt die Frage, was eine deutsche Landesbank mit rund 32 Milliarden Euro in keineswegs immer zweifelsfrei risikoarmen Anleiheformen zu suchen hat. Die überbordende Liquidität kann man auch anders anlegen – weniger rentabel zwar, aber auch weniger aufregend.

## Sparkassenorganisation

### Teamwechsel

Dass ganze Teams von einem Institut zu einem anderen überlaufen, kennt man hierzulande eigentlich nur aus dem Investmentbanking. Und wenn eine hiesige Adresse an dem Wechselspiel der vagabundierenden Gesellen beteiligt war, dann meist die großen Häuser wie die Deutsche Bank, die Allianz oder vielleicht auch mal die Commerzbank. Für die Sparkassenorganisation gehörten solche Formen der Mitarbeiterakquise bislang nicht zum Alltag. In einem speziellen Fall ist das freilich anders geworden. Nicht im Investmentbanking, sondern im Asset Management hat die Deka-Bank gleich eine ganze Truppe von Spezialisten abgeworben, um noch rechtzeitig und gründlich auf einem Markt Fuß zu fassen, dem in den nächsten Jahren ein äußerst verlockendes Wachstum vorausgesagt wird – Exchange Traded Funds. Mit erwarteten Steigerungsraten von jährlich 30 Prozent und mehr wird in Deutschland bis zum Ende dieses Jahrzehnts gerechnet. Und angesichts der Diskrepanzen zwischen der heutigen Verbreitung in den USA – dort gründen sich rund 30 Prozent des Fondsgeschäftes auf ETFs – mutet der bisherige Anteil von hoch gegriffen fünf Prozent in Deutschland in der Tat auch für die Folgejahre wie eine Erfolgsgarantie an, selbst wenn der US-Anteil nicht erreicht werden sollte.

Wer wirklich an dem erhofften Boom partizipieren will, so hat man bei der Deka-Bank entschieden, der muss schnell und massiv einsteigen bevor der Markt verteilt ist. Denn ähnlich wie im Geschäft mit der Master KAG sind die Margen nicht üppig, und das Geschäft lebt stark von großen Volumina. Folgerichtig hat sich der Asset Manager der Sparkassen gleich mit einem eingespielten Team an nachweislich erfolgreichen Mitarbeitern eingedeckt. Die Gelegenheit dazu bot sich im Zuge des Verkaufs des noch im Konzern der Hypovereinsbank aufgebauten hiesigen Marktführers Indexchange. Dieser war bekanntlich zunächst an die Unicredit-Gruppe mitverkauft worden, wurde inzwischen aber für einen sicherlich guten Preis an den weltweiten Marktführer Barclays Capital Investment mit seiner eigenen Marke „ishares“ weitergeleitet. Über den Aufwand ihrer Personalakquise hat die Deka-Bank zwar nichts verlauten lassen. Aber wer solch eine Übergangsphase nutzt, der darf sich in Anlehnung an Transfers im sportlichen Bereich sicherlich bei der Ablösesumme und dem Handgeld nicht kleinlich geben. Entgegen kommt der neuen Truppe aus der HVB und ihrer früheren Tochter aber sicherlich auch, dass die lieb gewonnene Umgebung erhalten bleibt. Die Deka-Bank hat ihre neue Einheit nämlich in München angesiedelt.

Dass sie ihr mit ETF-Lab auch einen eigenen Namen gegeben hat und bewusst eine Zweimarkenstrategie fahren will, dürfte es der

Bank und vermutlich der gesamten Sparkassenorganisation ein wenig leichter machen, das neue Produktangebot auf- und umzusetzen. Und zudem sind die Ängste einer möglichen Kannibalisierung zwischen aktivem und passivem Asset Management auf der Erste auch durch das Augenmerk auf eine spezielle Zielgruppe entschärft. Konzipiert ist das neue Angebot jedenfalls erst einmal auf institutionelle Kunden, nicht zuletzt im eigenen Beritt. ETFs im Volumen von neun Milliarden Euro, so hat man erheben lassen, liegen allein in den Büchern der Sparkassen. Und bevor man breiter über den Sparkassensektor hinaus tätig wird, darf man sich im Depot-A-Management und im Treasury einen guten Zugang zu diesem Potenzial erhoffen – und darüber hinaus auch zu den sonstigen institutionellen Kunden der Deka-Bank. Wenn das keine guten Startbedingungen sind.

Punkten will ETF-Lab gegenüber den Wettbewerbern aber nicht nur durch die günstige Ausgangsposition im Umfeld der Sparkassenorganisation, sondern auch in der Produktgestaltung sieht die Gesellschaft ein nützliches Differenzierungsmerkmal. So wird der Markt direkt über den Aktienkauf und nicht über Swaps abgebildet. Man hat die feste Absicht, sich über die Servicekomponente einschließlich des Reportings abzuheben. Und auch steuerlich will sich die Gesellschaft strikt auf die besonderen Anforderungen deutscher Institutioneller fokussieren. Organisatorisch angesiedelt ist die neue KAG schließlich ganz bewusst nicht im Asset Management Kapitalmarkt, sondern im Geschäftsfeld Corporates & Markets (C&M), um alle Einheiten, die mit dem ETF-Geschäft zu tun haben, eng miteinander zu verzahnen. Dort sind mit dem Market Making und der Einheit ETF Sales auch die Schnittstellen zu den institutionellen Kunden zugeordnet – unter anderem mit Zuständigkeit für den OTC-Handel.

Als Standardindizes werden zunächst der Dax und der Euro Stoxx 50 abgebildet. Und die übrigen drei Produkte der Startphase basieren auf dem Konzept der Dow Jones Stoxx Strong Style Indizes. Noch in diesem Jahr sind zirka weitere 25 Fonds als Basisprodukte geplant. Dabei soll das Augenmerk zunächst auf dem Rentenmarkt liegen, wo allgemein noch Nachholbedarf der angebotenen ETFs gesehen wird. Den Erfolg ihres neuen Projektes will die Deka-Bank gleichermaßen sportlich wie selbstbewusst an den erreichten Volumina in den einschlägigen Fondsstatistiken messen lassen.

## Genossenschaftliche Zentralbanken

### Raum für Feinsteuerung

Unter normalen Umständen hätte die WGZ Bank vermutlich unter verschiedenen Blickpunkten erläutern müssen, weshalb zwar der Zins- und Provisionsüberschuss ihrer ersten Bilanzberichterstattung nach IFRS beide um gut zehn Prozent gestiegen sind, das Handelsergebnis in der Gruppe aber von plus 30,3 Millionen Euro im Vorjahr auf minus 54,8 Millionen Euro beträchtlich abgenommen hat. Immerhin macht der Swing von 85,1 Millionen Euro rund die Hälfte des Jahresüberschusses aus. Doch in diesem Falle reichte der schlichte Hinweis aus, von den Verwerfungen an den Kapitalmärkten betroffen zu sein, um vor dringlichen Nachfragen verschont zu bleiben.

Die Erklärung für das mäßige Interesse an weiteren Details ist einfach. Solange kein echter Verlustausweis notwendig wird und/oder eine Risikoabschirmung vorgenommen werden muss, liegt ein solches Ergebnis dieser Tage schlicht und einfach in der normalen Bandbreite dessen, was man für ein Institut mit Zentralbankfunktion erwarten darf. Unter dem Eindruck der ersten Einblicke in die Quartalsergebnisse 2008 der großen Privatbanken im In- und Ausland sowie den Offenbarungen im Landesbankensektor fallen die Zahlen der WGZ Bank allenfalls in die Kategorie der mittelschweren Ergebnisbelastungen.

In der Außerdarstellung ihrer Geschäftszahlen trifft die genossenschaftliche Zentralbank derzeit gleich mehrfach auf glückliche Umstände. So darf sie beispielsweise mit einem großen Teil ihren belastbaren Angaben noch auf die Jahresendzahlen 2007 zurückgreifen, während börsennotierte Häuser unter dem Druck der Quartalsberichterstattung schon die weiter verschlechterten Bedingungen der vergangenen Monate einbeziehen müssen. Die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken sind eindeutig weniger betroffen als die viel zitierten Paradebeispiele aus dem Landesbankbereich und werden deshalb auch nicht wechselseitig in Sippenhaft genommen. Und die inzwischen generell aufgekommene Kritik an der Aussagekraft von Bewertungsansätzen nach IFRS in Phasen fehlender Marktpreise relativiert ebenfalls das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit.

Die WGZ Bank kann sich somit im vergleichsweise entspannten Nebeneinander mit der DZ Bank der Projektarbeit in ihren Geschäftsfeldern widmen. Vergleichsweise geräuschlos verläuft dabei die Feinsteuerung der Zusammenarbeit mit den Mitgliedsbanken, etwa bei der Unterstützung beim Aufbau der Passivseite, bei Vorstandsworkshops zur weiteren Markterschließung, bei Depotbankservices und beim strukturierten Monitoring für Sanierungsfälle. Zwei andere Projekte hingegen sind grundsätzlich einer überregionalen Beachtung wert: Zum einen kooperiert die Bank gruppenübergreifend mit den beiden Sparkassenverbänden und dem Genossenschaftsverband in Nordrhein-Westfalen im Bereich der Bargeldlogistik und Bargeldabwicklung. Unter dem Projektnamen Cash-Services werden 338 Genossenschaftsbanken und Sparkassen mit insgesamt 5 152 Geschäftsstellen vertreten (das sind 80 Prozent der Banken und mehr als 70 Prozent der Zweigstellen in NRW). Bei Bargeldtransporten allein für die Genossenschaftsbanken und Sparkassen in Nordrhein-Westfalen von täglich rund 630 Millionen Euro mit 525 Fahrzeugen, so heißt es übereinstimmend aus beiden Verbundgruppen, lassen sich durch größere Stückzahlen und eine verbesserte logistische Steuerung auf lange Sicht jährliche Einsparungen von bis zu 20 Prozent erzielen.

Zum anderen befindet sich die WGZ Bank mit den eigenen Mitgliedsbanken in einer gründlichen Prüfungsphase der möglichen Varianten für die Einführung einer elektronischen Vertriebsplattform als onlinebasiertes Direktbankangebot. Erstens eine gemeinsame genossenschaftliche Direktbank, zweitens eine zentrale elektronische Vertriebsplattform für alle Genossenschaftsbanken und drittens eine dezentrale elektronische Vertriebsplattform unter Federführung der WGZ Bank sind die Optionen, die die Düsseldorf der derzeit zusammen mit ihren Instituten durchdenken. Was dabei herauskommt und möglicherweise in ein konkretes Projekt mündet, interessiert fraglos die gesamte Organisation.

## Verband der Auslandsbanken

### Interesse am Produktionsstandort

Allen Befürchtungen früherer Jahre zum Trotz bleibt Deutschland für ausländische Banken hoch attraktiv. Allein für das Berichtsjahr 2007 wurde ein Anstieg von 176 auf 205 Institute und Fondsgesellschaften registriert, von denen der Verband der Auslandsbanken in Deutschland rund 80 Prozent beziehungsweise 171 der operativ tätigen Häuser offiziell als Mitglieder vertreten darf. Wenig geändert hat sich hierzulande gegenüber den Vorjahren auch am großen Marktgewicht der Auslandsbanken in vielen kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen (vergleiche Kreditwesen 9/2006 und 9/2007). Das beginnt bei Quoten von 80 und mehr Prozent der Teilnehmer und der Umsätze an der Eurex, setzt sich fort in der reinen Zahl der Fondsangebote in Deutschland und reicht bis hin zu der eher spärlichen Vertretung der deutschen Banken in den einschlägigen Rennlisten für Anleihevolumina in Europa, in der Bietergruppe für Bundesemissionen und bei der Zahl wie auch der Volumina für M&A-Transaktionen.

Dass sich die ausländischen Institute selbst in den derzeit widrigen Zeiten am deutschen Markt wohl fühlen und einige sich sogar ein wenig von der nicht immer so erfreulichen Entwicklung ihrer Mutterhäuser abkoppeln konnten, erklärt der Branchenverband mit zwei einleuchtenden Besonderheiten. Zum einen sind viele seiner Mitglieder als Nischenanbieter unterwegs und können somit oft noch weiter in ihre speziellen Geschäftsfelder hineinwachsen. Und zum zweiten operieren die meisten Auslandsbanken in Deutschland als Sales-Einheiten und haben nur selten die von der Finanzmarktkrise besonders betroffenen Trading-Positionen in ihren Büchern. Für das vergangene Jahr deutet die nicht repräsentative Mitgliedsbefragung des Verbandes auf spürbar gestiegene Geschäftsvolumina und Ertragszuwächse hin. Ob die Mutterhäuser mit der Ertragslage ihrer deutschen Einheiten in der Grundtendenz aber wirklich zufrieden sind, wird man erst an der weiteren Entwicklung der Zahl der Banken beziehungsweise der Mitarbeiterzahlen im Verlauf dieses Jahres ablesen können. Diese dürften zumindest andeuten, ob und inwieweit diese hiesigen Dependancen aus gesamtstrategischen Gründen zu erhöhter Sparsamkeit angehalten wurden, ob deren Expansionsbestrebungen ganz oder teilweise zur Disposition gestellt werden oder ob sie in Einzelfällen gar aufgegeben werden.

Anders als es die strategische Ausrichtung ihrer Mitglieder in Deutschland vermuten lässt, beschränken sich die Auslandsbanken in ihrer hiesigen Verbandsarbeit längst nicht ausschließlich auf den Vertriebsaspekt, sondern werben auch für günstige Produktionsbedingungen am Standort Deutschland. Ausdrückliches Lob findet dabei das liberale Marktzugangsregime, die Innovationsbereitschaft des Gesetzgebers in der Finanzplatzpolitik, die zunehmend pragmatische Finanzaufsicht und das Ergebnis (nicht die langwierigen Entscheidungsprozesse) des Investmentgesetzes. Angemahnt wird eine konsistente Politik zur Etablierung neuer Industrien, etwa für Hedgefonds, Private-Equity, Reits oder Verbriefungen. Für den Standort Deutschland ist es dienlich, wenn eine vermeintlich nur auf das schnelle Geschäft ausgerichtete Bankengruppe sich in ihrer Interessenvertretung in der Rolle als „vierte Säule“ wohlfühlt.