

Deutsche Börse

Warten auf Wiederbelebung

Als großer Wurf lässt sich das, was die Deutsche Börse im Rahmen der Vorstellung der Geschäftszahlen 2009 als ihre derzeitige strategische Vision präsentiert hat, sicherlich nicht beschreiben. So wurden hauptsächlich die im Vorfeld bereits bekannt gewordenen Sparmaßnahmen konkretisiert (siehe auch Kreditwesen 4-2010): 80 von 400 Führungskräften müssen gehen, weitere Restrukturierungen sollen ab 2011 für Einsparungen von 50 Millionen Euro sorgen. Damit scheint erst einmal alles ausgeschöpft, was die McKinseys dieser Welt aus reiner Beratersicht aus dem Handelsplatzbetreiber herausholen können. In Frankfurt (noch) und Eschborn hat man also viel mühsame Kleinarbeit vor sich, die jüngsten Umsatzeinbußen und damit geschrumpften Gewinne wieder glatt zu bügeln (siehe auch Börsen in diesem Heft). Dabei ist Eile geboten, denn im vierten Quartal 2009 hat der Frankfurter Handelsplatzbetreiber sogar rote Zahlen beim sonst so gern zitierten Ebit (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) schreiben müssen.

Strategisch steht die Deutsche Börse derzeit aber ohne Optionen da. Organisches Wachstum lässt sich in Zeiten schwieriger Märkte allenfalls mit teuren Kurzfristmaßnahmen wie einem Preiswettbewerb erzielen. Zukäufe sind mangels sinnvoller Übernahmekandidaten ebenso wenig möglich. Mehr als das Haus von innen zu optimieren bleibt dem Frankfurter Marktbetreiber also nicht übrig: Mit den eingesparten Mitteln sollen dann ab diesem Jahr 100 Millionen Euro in Wachstumsinvestitionen fließen, das sind rund die Hälfte mehr als zuvor. Dass die Gelder dabei zu großen Teilen in die Technik und in Produktinnovationen gesteckt werden sollen liegt nahe – mehr Handelsgeschäft lässt sich kaum aus dem Unternehmen heraus forcieren.

Als Silberstreifen am Horizont bleibt derweil das Auslandsgeschäft. Zum einen mit dem Standort Prag, an dem 250 Mitarbeiter des Bereichs Operations von Clearstream sowie IT arbeiten. Nach guten Erfahrungen in den vergangenen Monaten geht man hier den logischen Schritt und prüft einen Ausbau. Zum Zweiten, und geschäftspolitisch wichtiger, haben sich die Einheiten in Asien in der Finanzkrise gut entwickelt – 185 Prozent Steigerung der Handelsvolumina können sich bei sonst meist deutlich rückläufigen Zahlen wahrlich sehen lassen. Eine Geschäftsausweitung in solch wachstumsstarken Schwellenländern liegt also ebenso auf der Hand. Selbst beim Problemfall ISE gibt man sich selbstverständlich optimistisch, wird diese doch als Pilotprojekt gleich zu Anfang auf die hoffnungstragende weltweite Technologieplatt-

form gehoben, wodurch sie zugleich effizienter und attraktiver werden soll. Die Rückgänge im Kerngeschäft allein über die Auslandstöchter wettmachen zu können, bleibt freilich illusorisch.

In den Ecken zu fegen und durchzulüften – der Frühling steht vor der Tür – kann freilich den Ansprüchen eines großen Marktbetreibers nicht genügen. So hofft man sehnsüchtigst auf ein Wiedererleben der Basismärkte. Ein solches vorausgesetzt, dürfte man sich in Frankfurt, schlanker und aus Management-Sicht flexibler aufgestellt, vielleicht mehr als in New York, Chicago oder London auf frühzeitige Gewinne und bessere Handlungsoptionen freuen. Mit dem Xetra International Market als paneuropäische Plattform hat man zumindest noch ein heißes Eisen im Feuer. Im Zuge ihrer Abwarte-Maßnahmen sorgt die Deutsche Börse zwar zunächst dafür, im Wettbewerb mit den traditionellen Anbietern wie CME, Nyse Euronext oder Nasdaq OMX nicht ins Hintertreffen zu geraten. Um aber auch den noch deutlich effizienter operierenden Newcomern MTFs (Multilateral Trading Facilities) auf Dauer Paroli bieten zu können, wird sie bei aller bereits erzielten Verschlangung mehr als bislang – und schneller – Synergien aus dem eigenen integrierten Geschäftsmodell schöpfen müssen.

Union Investment

In aller Breite aktiv

Knapp 52 Milliarden Euro konnte die deutsche Investmentbranche nach der Statistik des Bundesverbandes Investment und Asset Management (BVI) im Berichtsjahr 2009 an Nettomittelzuflüssen verbuchen. Davon entfielen etwa 32 Milliarden Euro auf Spezialfonds, 18,8 Milliarden auf Vermögen außerhalb von Investmentfonds und 2,14 Milliarden auf Publikumsfonds. Letztere Kategorie ist freilich nur deshalb in den positiven Bereich gerutscht, weil die massiven Abflüsse aus Geldmarktfonds in Höhe von rund 30 Milliarden Euro durch Zuflüsse bei anderen Fondskategorien ausgeglichen werden konnten. Und eine unbestritten große Rolle haben dabei insbesondere die passiv gemanagten Exchange Traded Funds (ETF) gespielt. Denn laut BVI haben diese ein Aufkommen von rund 10,3 Milliarden Euro beigesteuert, wobei das nicht einmal den gesamten ETF-Markt ausmacht, sondern nur das erfasste Volumen der BVI-Mitgliedshäuser.

Die Union Investment als Asset Manager der Genossenschaftsorganisation stuft sich beim gesamten Neugeschäft 2009 mit einem Volumen von 10,7 Milliarden Euro am deutschen Markt auf Rang 1 ein. Zwar sieht sie sich dicht gefolgt von Generali

(9 Milliarden Euro) und schon mit gehörigem Abstand von Axa (plus 1,4 Milliarden Euro), aber ungefochten vor den drei großen hiesigen Asset Managern DWS/Deutsche Bank, Deka und Allianz Global Investors. Interessanterweise hat die Union diese Zahlen und die wichtigen Branchenentwicklungen präsentiert, ohne nur ein einziges Mal die ETFs direkt zu erwähnen. Der Schlüssel dazu findet sich in einer Kernaussage des Vorstandsvorsitzenden Rüdiger Ginsberg zum Geschäftsverlauf. „Wir haben in allen Anlagesegmenten unsere Benchmarks geschlagen und eine deutliche aktive Rendite in unseren Fonds erwirtschaftet.“ Selbstbewusste Ansage also: Der von der Union Investment gewählte strategische Ansatz des ausschließlich aktiven Managements, hat sich gegenüber dem passiven Ansatz ETF als überlegen erwiesen.

Unter den guten Marktbedingungen des Fondsgeschäftes des vergangenen Jahres ist diese Sicht der Dinge nachvollziehbar. Solange es der Tendenz nach gelingt, die Indizes zu schlagen, bedarf es nicht der ETFs. Doch das gilt nur im Rückblick. Bis zum März 2009 hatte es danach nicht ausgesehen. Erst als die Kapitalmarktbedingungen drehten, hat das der Union zu einem guten Jahr verholfen. Der Bedarf an ETFs indes – das zeigen die Absatzzahlen für diese Produktkategorie – ist offensichtlich da. Und wenn er unter den Kunden größer werden sollte, bieten die Union Investment und der genossenschaftliche Verbund den eigenen Primärbanken und sonstigen institutionellen Kunden dafür ein bereits auf anderen Feldern etabliertes Ventil. Über ihre Luxemburger B2B-Fondsplattform Attrax können sie die Nachfrage decken.

Auch an anderen Stellen ist es der Union Investment gut gelungen, mit den Marktentwicklungen und Widrigkeiten des Geschäftsjahres 2009 umzugehen. Zum einen konnte der erhebliche Abfluss aus Geldmarktfonds (minus 2,495 Milliarden Euro) dank der engen Zusammenarbeit mit der Vertriebschiene Ortsbank besser als in andern Häusern auf andere Produkte umgelenkt werden. Profitiert haben davon insbesondere wertgesicherte Fonds mit einem Neugeschäft von 1,651 Milliarden Euro sowie Offene Immobilienfonds mit plus 2,641 Milliarden Euro. Und zum anderen macht es sich gerade in Phasen großer Unsicherheit der Kunden über ihre sinnvolle Anlagestrategie bezahlt, wenn ein großer Teil des Neugeschäftes über Sparverträge quasi im Voraus schon gesichert ist. Auch wenn das regelmäßige Sparen nur vergleichsweise kleine Summen ausmacht, sichert es der Union einen festen Bodensatz an Neugeschäft. Um 8,8 Prozent auf 3,9 Millionen konnte die Gesellschaft im Berichtsjahr die Zahl der Ansparpläne steigern. Und um 16,3 Prozent auf 2,8 Millionen die Zahl der Aktiensparpläne. Das schafft inzwischen eine beachtliche Resistenz gegenüber Mittelabflüssen.

Verbraucherschutz

Ein Wettbewerbsthema

Es ist fast schon reflexartig. Die Politik braucht der Kreditwirtschaft dieser Tage nur mit dem erhobenen Zeigefinger zu drohen, und schon fügen sich die ehemals so selbstbewussten Banker den Forderungen wie die Schäfchen. Vor allem in Sachen Verbraucherschutz scheint der Widerstand gebrochen. Allenfalls hinter vorgehaltener Hand wird über die Vielzahl neuer Regelungen gestöhnt, nach außen gibt man sich dagegen wie der reuige Sünder, denn schließlich geht es um ein hehres Gut: das Vertrauen. Das haben die Kunden in ihre Bank weitestgehend verloren und das wird so schnell auch nicht zurückkommen. Umso ärgerlicher ist es da, wenn damit auch noch Wettbewerb gemacht wird. Jüngstes Beispiel: Die Produktinformationsblätter genannten Beipackzettel, die den Kunden auf einem Blick wesentliche Informationen ermöglichen und so deren Stellung im Gespräch mit dem Bankberater verbessern sollen. Die Deutsche Bank hat ebenjene Beipackzettel seit 11. Februar dieses Jahres als erste flächendeckende Filialbank eingeführt, früher reagierte nur die ING-Diba auf die Forderungen von Verbraucherschutzministerin Ilse Aigner. Dieses Vorpreschen des Branchenprimus sorgt für Missstimmung – bei all denjenigen, die erst kurz vor Vollendung ihrer Beipackzettel stehen.

Einerseits ist solcher Ärger zwar verständlich, schließlich hat man im Bankenverband und im ZKA gemeinsam an Lösungen gebastelt. Doch warum bitte schön sollte die Deutsche Bank in einem hart umkämpften Markt auf ihre Wettbewerber warten und damit einem Vorteil aus der Hand geben? „Das Darstellen von Transparenz an der Schnittstelle zum Kunden wird künftig eine natürliche Kernkompetenz von Banken werden“, so formulierte es Deutsche-Bank-Vorstand Rainer Neske vor Kurzem auf dem Privatkundenforum der Zeitschrift bank und markt. Und mit Kernkompetenzen will man Kunden überzeugen, Kunden halten und natürlich auch Kunden gewinnen. Das allerdings allein an so einfachen Dingen wie Beipackzetteln oder Ampelmodellen festmachen zu wollen, zeugt von einem mangelnden Verständnis. Man sollte den Kunden keineswegs unterschätzen – die Politik samt Verbraucherschutz nicht, aber auch die Kreditwirtschaft nicht. Er ist mündig und die Informationsmöglichkeiten rund um Finanzprodukte werden durch das Internet und entsprechende Foren und Communities täglich größer. Falsche Beratung durch Banken muss genauso bestraft werden, wie falsche, weil zu riskante Anlage durch die Kunden. Das eine per Gesetz, das andere vom Markt. Es gibt Grenzen des Schutzes.

Auslandsbanken

Gleichbehandlung bitte

Auch wenn die aktuellen Branchendaten der Auslandsbanken in Deutschland noch in der Erhebungsphase sind und wie üblich erst im Frühjahr mit der Jahresberichterstattung veröffentlicht werden, war die Kernbotschaft von Stefan Winter klar. Der seit Mitte vergangenen Jahres amtierende Vorstandsvorsitzende des Verbandes erneuerte vor dem Club Frankfurter Wirtschaftsjournalisten das Bekenntnis seiner nach wie vor rund 200 Mitgliedsinstitute zum Finanzplatz Deutschland. Und er bescheinigte ihnen sowohl von den Geschäftsvolumina als auch von der Mitarbeiterzahl her der Tendenz nach eher ein Wachstum denn den befürchteten Einbruch. Selbst wenn sich die eine oder andere Adresse aus Deutschland beziehungsweise meist aus Frankfurt – dort sitzen rund zwei Drittel der derzeit rund 30 000 Mitarbeiter – verabschiedet, wird sie häufig durch eine andere ersetzt. Das Fondsgeschäft ist beispielsweise ein Geschäftsbereich, der immer wieder Anbieter aus dem Ausland anlockt und der auch den Erwerb hiesiger Gesellschaften attraktiv macht.

Dass sich die Niederlassungen und Repräsentanzen in Deutschland angesichts der gravierenden Restrukturierungsmaßnahmen vieler internationaler Banken vergleichsweise gut am hiesigen Markt behaupten konnten, sieht der Verband – trotz insgesamt gedämpfter Marktentwicklung – durch eine unverändert starke Positionierung in den Geschäftsfeldern beziehungsweise in einschlägigen League-Tables belegt. Er verweist dabei etwa auf die Bedeutung im Aktienhandel, die hohen Umsätze an der Eurex, das M&A-Geschäft oder auch das Gewicht in den Listen der Bietergruppen für Bundesemissionen. Im klassischen Kreditgeschäft übrigens, in dem viele der hiesigen Wettbewerber nun einen Rückzug der Auslandsbanken konstatieren, beziffern Letztere ihren Anteil in den vergangenen Jahren in der Spitze auf maximal zehn Prozent.

Inwieweit der Finanzplatz Frankfurt durch die Belastung der Londoner Bankenszene mit der Bonussteuer profitieren könnte, lässt der Verband lieber offen. Denn im Standortwettbewerb der Finanzzentren wertet er die „Nachregulierung in London“ letztlich als Einmaleffekt und rechnet eher mit wettbewerbsneutralen Regulierungsrunden. In diesem Sinne wollen die Auslandsbanken demnach keineswegs ausschließen, dass die Bundesregierung sie in weltweitem Konsens in einen Wiedergutmachungsfonds einladen könnte, wie Stefan Winter es so schön formulierte. Ebenso wie beispielsweise die Deutsche Bank haben Mitgliedsinstitute des Verbandes auf der Eigenkapitalseite spürbar ver-

schärfte Regulierungsszenarien auf der Agenda. Finanzielle Belastungen erwarten sie auch durch eine von Brüssel angestoßene Reform der Einlagensicherung, ob sie nun als Mindestanforderung formuliert wird oder wie in Deutschland Öffnungsklauseln nach oben zulässt. Und nicht zuletzt wären sie wohl nicht völlig überrascht, der jeweils nationalen Aufsicht, also BaFin und Bundesbank, vor Ort einen Einblick in die Treasury-Aktivitäten und die Liquiditätssteuerung ihrer deutschen Einheiten geben zu müssen.

Dass gerade die beiden letztgenannten Maßnahmen, so sie denn kommen sollten, für ausländische Häuser eine beklagenswerte Kostenbelastung darstellen würden, mag einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung nach richtig sein. Denn für eine international operierende Bank bedeutet es ohne Zweifel zusätzlichen Kostenaufwand, wenn sie ehemals weitgehend zentralisierte Funktionen wie das Treasury oder die Liquiditätssteuerung künftig teilweise auch wieder in ihren ausländischen Niederlassungen vorhalten muss, um den örtlichen Regulatoren einen Blick darauf zu ermöglichen. Doch aus der Warte der Aufsicht sieht die Rechnung ganz anders aus. Denn deren Kosten-/Nutzenabwägung muss den volkswirtschaftlichen Aspekt im Auge haben, also zuletzt auch die enormen direkten Schäden und indirekten Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die gesamte Weltwirtschaft. In diese Richtung zielen die laufenden Initiativen zu einer hoffentlich klugen Justierung zwischen Home und Host Supervision.

Markenpolitik

Schwieriger Spagat für die Targobank

Es war einmal eine Bank. Diese Bank wurde 1935 von Walter Kaminsky in Düsseldorf unter dem Namen Kundenkreditbank, kurz KKB, gegründet und hatte, wie es der Name schon ausdrückt, zum hauptsächlichen Ziel, den Verbraucher einfach mit schnellen Krediten zu versorgen. Die Ursprünge des heutigen Ratenkredits waren geboren. Das machte diese Bank so gut, dass sie sogar in den Fokus der Deutschen Bank rückte und um ein Haar vom Branchenprimus übernommen worden wäre, wenn Eckart van Hooven die übrigen Vorstandsmitglieder nur hätte überzeugen können. Es kam nicht dazu, was wiederum einige Jahrzehnte später die Citibank freute. Denn den Amerikanern gelang mit der Übernahme der KKB 1989 der entscheidende Schritt in den stets umkämpften deutschen Privatkundenmarkt. Aus KKB wurde Citibank, das Geschäftsmodell blieb das gleiche. Und das ging gut

bis in das neue Jahrtausend hinein. Als man es um des Volumens willen mit der Risikoprüfung nicht mehr so genau nahm, und schließlich auch voll in den teuren Preiswettbewerb um Tagesgeld einstieg, wurden die Freiheiten weniger und es kamen erste Unstimmigkeiten mit der Mutter auf. Im Zuge der Finanzkrise schließlich musste die Citibank Privatkunden AG an die französische Genossenschaftsbank Crédit Mutuel verkauft werden – was immerhin stolze 4,9 Milliarden Euro in die leeren Kassen spülte. Dem Eigentümerwechsel folgt nun erneut ein Namenswechsel – Targobank.

Doch nicht nur das, die neue Targobank hat anspruchsvolle Ziele. Eine Million neue Kunden will man in Deutschland in den kommenden fünf Jahren gewinnen. Und auch aus der Ecke des Ratenkreditspezialisten möchten die Verantwortlichen gerne noch weiter heraus und bitte schön gleich Hausbank für die Kunden werden. Dabei gilt es einen ausgesprochen schwierigen Spagat zu bewerkstelligen, nämlich einerseits das Gefühl zu vermitteln, frisch, jungfräulich und von der Vergangenheit unbelastet an den Start zu gehen, gleichzeitig aber Vertrauen und Solidität zu erwecken, indem auf 80 Jahre Erfahrung gebaut wird. Allein für die Kommunikationskampagne werden 30 Millionen Euro aufgewendet, die Produktpalette wird der Übersichtlichkeit halber von rund 80 auf 25 Produkte abgespeckt, die Beratungsgespräche mit den Kunden mittels eines neuen Computersystems optimiert und Anforderungen des Verbraucherschutzes wie sogenannte Produktinformationsblätter und Ampelmodelle zu Beginn des zweiten Quartals dieses Jahres erfüllt. Doch reicht das aus, den dominierenden Platzbanken aus den beiden Verbänden Marktanteile im breiten Privatkundengeschäft abzujagen? Die drei Willkommensangebote zum Targobank-Start – ein kostenloses Girokonto, Festgeld zu garantierten drei Prozent und ein Kredit zu 5,99 Prozent – sind noch frei von der angekündigten Qualitätsoffensive und setzen stattdessen lieber auf so etwas Bewährtes wie die Konditionen.

Das aber können so viele andere auch. Man wird also abwarten müssen, ob es der Kundenkreditbank Targobank wirklich gelingt, das gute alte Image endgültig abzulegen und wie lange die Geduld der Mutter währt. Zwar sind die Franzosen dem deutschen Markt deutlich näher als es die US-Amerikaner sind, doch gelten auch sie nicht als allzu geduldige Shareholder. Man wird liefern müssen bei der Targobank – ein dreistelliges Millionenergebnis für 2009 haben die Verantwortlichen bereits angekündigt, im laufenden Jahr soll es trotz der Investitionen in Kampagnen und Integration in den Crédit-Mutuel-Konzern noch weiter steigen. Das klingt nach einem vielversprechenden Beginn – und mehr Wettbewerb freut nicht zuletzt die Kunden. Nur gesund muss er sein.

Persönliches

Claus Steiner 80

Am 23. Februar dieses Jahres hat Dr. Claus Steiner seinen 80. Geburtstag gefeiert. Die Redaktion gratuliert ihrem langjährigen engen Mitarbeiter ganz herzlich und verbindet mit den besten Wünschen die nicht ganz uneigennütige Hoffnung auf viele weitere Jahre in bester Schaffenskraft. Denn Claus Steiner ist eine Rückversicherung in bankrechtlichen Fragen. Die ZfgK-Redaktion jedenfalls darf sicher sein, dass der seit 20 Jahren einer Wiesbadener Sozietät angeschlossene Jurist die ganz elementaren Urteile der verschiedensten Instanzen in der Bankenrechtsprechung stets im Auge hat und sie regelmäßig über die Zeitschrift in die Bankpraxis zu transportieren weiß.

Das gilt nicht nur für die Sammlung Bankrechtlicher Entscheidungen, mit der er seit Juni 1991 über viele Jahre im Monatszyklus und seit 2009 im Zweimonatszyklus über die relevanten bankwirtschaftlichen Entscheidungen der Gerichtsinstanzen informiert. Sondern es betrifft auch zahlreiche Kommentare über wichtige bankrechtliche Aspekte im Gespräch des Tages, die fachgerechte Einordnung der juristischen Literatur im Bankenrecht sowie eigenständige Textbeiträge zu besonders wichtigen Themen – zuletzt beispielsweise über das jüngste BGH-Urteil zu strafrechtlicher „Untreue“ durch Vergabe von Risikokrediten (Heft 2-2010). Mit Zufriedenheit durfte Claus Steiner dabei mehrfach registrieren, dass seine rechtspolitischen Positionen und Bewertungen in der geübten Praxis wichtiger Rechtsinstanzen zitiert wurden.

Die fachliche Begleitung der Kreditwesen-Zeitschriften – sie umfasst das Verbraucherrecht für die Zeitschrift „bank und markt“ genauso wie das Immobilienrecht für die Zeitschrift „Immobilien & Finanzierung“ – ist freilich die zweite Station des Wirkens von Claus Steiner. Während seines eigentlichen Berufslebens war er in den sechziger und siebziger Jahren in Diensten der Frankfurter Hypothekbank. Und von 1978 bis 1990 gehörte er dem Vorstand der Depfa an. Entsprechend kundig bewegt er sich in allen klassischen (Rechts-)Fragen des Realkredits und gilt bis heute als exzellenter „Hypothekarier“. Davon künden zahlreiche Beiträge zur Sache in den einschlägigen Fachzeitschriften.

Im Zuge seiner Zusammenarbeit mit der ZfgK hat Claus Steiner nicht zuletzt Bücher zum Erbrecht und zum Maklerrecht veröffentlicht. Verlag und Redaktion wünschen ihrem sachverständigen Autor alles Gute zu seinem Festtag und weiterhin einen ungetrübten fachmännischen Blick auf das praxisrelevante Bankenrecht.