

Bankenverbände

Nicht nur klagen

Nimmt man die neuen Eigenkapitalregeln für Banken (Basel III), die geplante Erhebung einer Bankenabgabe und einer Finanzaktivitätensteuer sowie den beabsichtigten umfassenden Umbau der Einlagensicherungssysteme zusammen, lässt sich nur feststellen: Jeder einzelne Vorschlag hat seine sachlich gut begründbare Berechtigung. In der Gesamtschau aber droht der Bogen massiv überspannt zu werden. Wäre diese Mahnung des VÖB-Präsidenten Christian Brand zwei Tage früher wortwörtlich im Statement von Andreas Schmitz aufgetaucht, hätte das kaum jemand bemerkt. Denn mit just dieser Argumentationslinie hatte auch der BdB-Präsident auf der Herbstpressekonferenz die Position des Bundesverbandes deutscher Banken dargelegt. In ihren Befürchtungen zur nationalen Umsetzung der Regulierungsanstrengungen in Deutschland klangen die Präsidenten von zwei der fünf ZKA-Verbände damit erstaunlich einig. Diese argumentative Nähe ist insofern wenig überraschend, als es nach heutigem Stand der anstehenden nationalen Regelungen insbesondere deren Mitglieder sein dürften, die das Gros der Abgabenbelastungen zu tragen hätten.

Auch für die Beurteilung einer Neuordnung der deutschen Bankenstrukturen wenden der VÖB und der BdB vergleichbare Kriterien an, nämlich die der Bedeutung der Banken für die Unternehmensfinanzierung im In- und Ausland sowie die Verantwortung der Eigentümer für einen konstruktiven Fortgang der Dinge. An dieser Stelle fallen die Folgerungen allerdings beiderseits reichlich unkonkret aus. So artikuliert der Verband Öffentlicher Banken mit Blick auf die Landesbankenkonsolidierung lediglich, was er nicht will, nämlich engere Kooperationen und/oder Fusionen, die politisch und nicht betriebswirtschaftlich begründet sind und die sich nicht auf ein nachhaltig tragendes Geschäftsmodell gründen. Im Übrigen will er das weitere Procedere den Entscheidungen der Eigentümer zugeordnet wissen. Wenn der Verband, in dem die Landesbanken organisiert sind, diese Art der Nichteinmischung praktiziert, zeigt das einmal mehr, wo sich die künftige Landesbankenstruktur maßgeblich entscheiden wird – bei den Bundesländern als größten Eignern.

Anders die Ausgangslage der privaten Banken: Ihnen reicht es aus, einmal mehr auf unzureichende Geschäftsmodelle einiger Landesbanken hinzuweisen und im Übrigen auf die schon getroffenen und die noch anstehenden beihilferechtlichen Entscheidungen der EU-Kommission hinzuweisen. Mehr müssen sie an dieser Stelle auch nicht machen. Denn in Teilen scheint der öffentlich-rechtliche

Bankensektor geradezu um eine von Brüssel angeschobene beziehungsweise mitgestaltete Landesbankenkonsolidierung zu betteln. Der Abbruch der Fusionsverhandlungen zwischen Bayern-LB und WestLB ist nur ein weiteres Indiz dafür.

Bankenstruktur

Konsolidierungsmuster

Die deutsche Bankenstruktur hat ihre Tücken. Einerseits bedauert, wie wenig Institute im internationalen Wettbewerb um wirklich große (Kapitalmarkt-)Engagements überhaupt mithalten können. Aber kommen mal größere Einheiten auf den Markt, finden sich keine oder nicht die richtigen Käufer. In diesem Sinne hat die Landesbankenkonsolidierung längst jene fiktiven Züge angenommen, wie sie vor einigen Jahren in der Großbankenszene zu beobachten waren. Auch dort wurde den seinerzeit fünf großen privaten Banken im Wettbewerbsvergleich die notwendige Größenordnung und damit ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell abgesprochen. Und erst nach einem langen und zähen Prozess der Neuordnung mit einigen Fehlversuchen kam auf erheblichen politischen Druck die heutige Konstellation zustande, wobei man beileibe noch nicht uneingeschränkt von blühenden Häusern sprechen kann.

Ähnlich wie einst bei den Großbanken wird bei den Landesbanken jede mögliche Konstellation unter dem Blickwinkel eines betriebswirtschaftlich belastbaren, zukunftsfähigen Geschäftsmodells geprüft. Will man auch dort zur Bereinigung auf die Hälfte kommen, müssten drei oder vier der verbliebenen sieben oder acht (mit Deka-Bank) Einheiten vom Markt genommen oder die entsprechenden Kapazitäten abgebaut werden. Die LBBW hat in dieser Hinsicht durch die Integration der Landesbanken in Sachsen und Rheinland-Pfalz schon Vorleistungen erbracht. Gleichwohl oder deswegen gehört auch sie zu den vier Landesbanken, die in der Finanzkrise massiv von ihren Bundesländern gestützt werden mussten. Nach Scheitern der Fusionsgespräche von WestLB und Bayern-LB könnten nun Auflagen der Brüsseler Politik und/oder der laufende WestLB-Verkaufsprozess Retter aus den In- und Ausland anlocken. Bisherigen Erfahrungen aus diversen Sondierungsgesprächen nach dürften bei einem ganz oder teilweisen Verkauf wie bei einer möglichen Zerschlagung einige der meist staatlichen Landesbankeneigner aus dem Konsolidierungsprozess nur mit schmerzhaften Verlusten herauskommen. Wie sich das anfühlt, hat der Freistaat Bayern mit Beendigung des Hypo-Alpe-Adria-Abenteuers schon erlebt. Unschwere Prognose: Die Politik wird sich bei der Realisierung ihrer Verluste zwischen Zeitgewinn und wahltaktischen Überlegungen bewegen.

Lobbyismus

Interessenbündelung geboten

Dass die einzelnen Anbieter eines Landes aus der Kreditwirtschaft oder aus der gesamten Finanzwirtschaft bei allem natürlichen Wettbewerb untereinander auch eine Fülle von gemeinsamen Interessen haben, gehört zu den Merkmalen einer arbeitsteilig organisierten und auf Effizienz getrimmten Wirtschaft. Angefangen von der konstruktiven Begleitung von Gesetzesvorhaben bis hin zu Anregungen oder kritischen Einwänden bei der Einführung von branchenrelevanten Standards reichen die Anliegen, auf die sich auch ansonsten harte Wettbewerber zum Wohle ihrer Gruppe mehr oder weniger leicht einigen können. Einheitliche Meldeverfahren an die Regulatoren beim Risikomanagement, die berühmten Beratungsprotokolle beim Verbraucherschutz oder Formulare und Verfahren zur reibungslosen Abwicklung des Zahlungsverkehrs sind nur wenige Beispiele. Im Sinne solcher Interessenbündelung sind zahlreiche kreditwirtschaftliche Verbände und Interessenvereinigungen entstanden – nicht nur die fünf großen Bankenverbände und der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft, sondern auch der BVI Bundesverband Investment und Asset Management, das Deutsche Aktieninstitut (DAI) oder berufsständische Vereinigungen wie die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) oder die German CFA Society.

Mit der teilweisen Verlagerung wichtiger Entscheidungen und Rahmensetzungen auf die europäische Bühne richtet sich seit Jahren der Blick vieler Lobbyisten stärker nach Brüssel. Viele haben dort eigene Stützpunkte errichtet, zahlreiche Interessenvertretungen agieren schon vor Ort als Zusammenschlüsse nationaler Vereinigungen. Darüber hinaus kommen gerade im Zuge der jüngsten Regulierungsdebatte zur Verhinderung oder zumindest Erschwerung künftiger Finanzkrisen auch immer mehr weltweite Gremien ins Spiel. Und genau diese Ausweitung des Ordnungsrahmens der Finanzwirtschaft über Deutschland hinaus auf Europa oder sogar auf das weltweite Finanzgefüge hat für die Arbeit wie auch für die Wahrnehmung der hiesigen Interessengruppen erhebliche Konsequenzen. Denn je differenzierter die nationalen Anliegen sind, umso weniger dringen die Feinheiten auf europäischer oder weltweiter Ebene durch. Im Gegenteil: Die Vielzahl der vernehmbaren Stimmen klingt zuweilen sogar kontraproduktiv. Eng zusammenhängend mit den Erfolgsaussichten der Sacharbeit im Detail gibt es daneben ja auch noch den leidigen Finanzierungsaspekt. Denn je weniger die spezifischen Interessen einzelner Vereinigungen in Brüssel überhaupt die Chance haben, Gehör zu fin-

den, umso schwerer lässt sich für die Mitglieder die Finanzierung der hiesigen Interessengruppen begründen. Gerade in jüngster Zeit haben solche Kosten-Nutzen-Erwägungen hierzulande zu sanfteren Überlegungen zur Kräftebündelung geführt.

Das greifbarste Beispiel bietet derzeit die künftige Arbeitsteilung zwischen dem Zentralen Kreditausschuss (ZKA) und der Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD). Im Jahre 2003 mit dem Ziel einer Stärkung des Finanzplatzes Deutschland entstanden, haben zuletzt der Gesamtverband der Versicherer wie auch die Münchener Rück angekündigt, die IFD zum Jahresende wegen eines veränderten Ressourceneinsatzes verlassen zu wollen. Damit stellt sich selbst beim Verbleib der Allianz die berechtigte Frage, ob die IFD ohne die breite Verankerung in der Versicherungswirtschaft trotz Bundesbank, BMF und Deutsche Börse nicht doch zu sehr zu einer Veranstaltung der Kreditwirtschaft und damit einer Dopplung des ZKA wird. Überlegungen zu einer Bündelung der verfügbaren Mittel gibt es auch in anderen Bereichen. So wird aus Mitgliederkreisen des Deutschen Investor Relations Verbandes (DIRK) die Frage aufgeworfen, ob bei der vergleichsweise starken Überschneidung der Mitgliedschaften nicht viele Anliegen gemeinsam mit dem DAI vertreten werden sollten. Und bei der 50-Jahr-Feier der DVFA wurde auf beiden Seiten mit einer stärkeren Kooperation mit dem BVI sympathisiert.

Wie all diese Beispiele zeigen, gibt es in der Lobbyarbeit in Deutschland eine seltsame Diskrepanz: Europa wird gestärkt, aber auf nationaler Ebene bedarf es dazu weniger Differenzierung in der Interessenvertretung. Unter Kosten-Nutzen-Erwägungen mag dieser Weg sinnvoll sein, aber er darf nicht zulasten einer breiten Analyse aus unterschiedlichen Blickwinkeln gehen.

Finanzplatz London

(K)ein neues Gesicht

Ob man die Banken, die Institutionen oder die Personen betrachtet, es fällt im Herbst 2010 fast schwer, die „City“ anhand ihrer Protagonisten wiederzuerkennen. HSBC, Barclays, Royal Bank of Scotland, Lloyds – sie alle haben in den vergangenen Monaten eine neue Führungsspitze bekommen. Die London Stock Exchange hat mit Xavier Rolet seit Mitte 2009 einen neuen CEO. Auch in politisch-regulatorischen Gefilden wurden die Kernämter neu besetzt. Nach dem Wahlverlust Gordon Browns sitzt mit George Osborne ein neuer Finanzminister im Unterhaus. Und bei der (bald aufzuspaltenden) Finanzaufsicht FSA hat Hector Sants seinen Rücktritt als CEO längst angekündigt.

Eine ganz neu geschaffene Rolle hat John Vickers als Vorsitzender der unabhängigen Bankenkommission Independent Commission on Banking (ICB) übernommen. Ihm kommt dabei sogar die – finanzpolitisch betrachtet – vielleicht wichtigste Aufgabe zu. Denn der Expertenrat muss nichts weniger schaffen, als dem Londoner Finanzplatz insgesamt ein neues Gesicht zu geben.

Dazu muss er Antworten auf sehr grundsätzliche Fragen finden: Wie viel Investmentbanking ist gut für Wirtschaft, Finanzwelt und Steuerzahler? Ist eine Abspaltung dieser Einheiten von den Universalbanken der bessere Weg, auch wenn in den USA gerade das Gegenteil umgesetzt wurde? Dabei kommt ihm die Realität längst zuvor – fast ließe sich ein Rückfall in alte Zeiten konstatieren: Gerade die zur Debatte stehenden Sparten wurden unter den staatlichen Milliardenhilfen zur Stützung des Bankensektors zu den wichtigsten Ertragsstützen der Institute. Das spiegelt sich längst in den neu besetzten Führungsetagen wider, dort haben die Investmentbanker eindeutig ein größeres Gewicht erhalten.

Daher braucht Vickers Zeit, die er ganz offensichtlich auch bekommt. Erst im Herbst 2011 will die ICB ihre endgültige Empfehlung gegenüber der Regierung aussprechen. Dass in brennenden Aufsichtsfragen trotz der jüngst erfolgten ersten Wortmeldung der Kommission mehr Unsicherheit herrscht denn je und zwischen Bank of England, der Prudential Regulatory Authority (PRA) als Nachfolger der FSA, der Verbraucherschutzbehörde Consumer Protection and Markets Authority (CPMA) und dem Finanzministerium ein Kompetenzgerangel droht, macht eines deutlich: Mit den neuen Köpfen sind die vielen offenen Punkte alles andere als beantwortet. Dieser Prozess der Neuordnung hat gerade erst begonnen.

BNY Mellon

Eine unbekannt große

Den ehemaligen hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch als Aufsichtsratschef zu locken, wäre dem hiesigen Ableger der Bank of New York Mellon anders als der UBS Deutschland wohl kaum gelungen. Mit ihren 572 Mitarbeitern in Deutschland gehört die Einheit jedenfalls nicht zu den ganz großen Adressen der Auslandsbanken in Deutschland. Doch sie darf sich damit hierzulande zu Recht zu den größten amerikanischen Finanzdienstleistern rechnen. Und dass man mit einer Personalausstattung in solcher Größenordnung im Bankgeschäft einiges bewegen kann, zeigt im Übrigen immer wieder die Landwirtschaftliche Rentenbank.

Im Berichtsjahr 2009 hat die Förderbank für die Agrarwirtschaft mit ihren 218 Mitarbeitern eine erstaunliche Bilanzsumme von 75,8 Milliarden Euro generiert. Weit weniger an Bilanzsumme lässt sich hingegen mit dieser Mitarbeiterstärke im personalintensiven Retail-Geschäft erzielen. Die Sparkasse Amberg Sulzbach, so zeigt etwa die Rangliste der deutschen Sparkassenorganisation, erwirtschaftete im Berichtsjahr 2009 mit 570 Mitarbeitern in 28 Geschäftsstellen eine Bilanzsumme von gut 1,94 Milliarden Euro. Und die ebenso zufällig herausgegriffene Volksbank Gütersloh bringt es mit 506 Mitarbeitern in 24 Geschäftsstellen auf eine Bilanzsumme von rund 1,9 Milliarden Euro. Welche Volumina Banken mit ihren Mitarbeitern bewegen können, hängt also ganz entscheidend an den Marktsegmenten, in denen sie tätig sind.

Die Geschäftsbereiche der BNY Mellon sind diesbezüglich weltweit und auch in Deutschland für ein großes Mengenaufkommen geradezu prädestiniert. Denn sie sind maßgeblich auf Dienstleistungen rund um die Wertpapiertransaktionen ausgerichtet. So sieht sich die Bank gemessen am verwahrten Vermögen in der Wertpapierabwicklung und -verwahrung (Asset Servicing) als weltweit führender Anbieter. Rang 1 in der Welt reklamiert sie auch bei Treuhanddienstleistungen (Corporate Trust) sowie im Geschäft mit Hinterlegungsscheinen (Depositary Receipts). Weitere wichtige Ertragsstandbeine sind die sogenannten Broker-Dealer & Advisor Services von der Ausführung von Börsengeschäften bis hin zum Wertpapierclearing und der Sicherheitenverwaltung sowie Dienstleistungen im Zahlungsverkehr (Treasury Services).

Und dann sind da mit dem Asset- und Wealth Management noch zwei Geschäftsfelder, die nahezu alle der weltweit führenden Banken im Fokus haben. Ganz klein ist BNY Mellon auch in diesen Bereichen nicht. Mit über einer Billion US-Dollar an verwaltetem Vermögen darf sie sich per Mitte dieses Jahres zu den weltweit größten Asset Managern (in den USA Rang 8, in Europa Rang 7) rechnen. Und im Wealth Management reichen über 150 Milliarden US-Dollar an betreutem Privatkundenvermögen unter den US-Anbietern immerhin für eine Platzierung in den Top Ten. Nicht zuletzt dank der recht breiten Erlösverteilung auf die sechs Bereiche Asset Servicing (33 Prozent), Issuer Services (19 Prozent), Asset Management (18 Prozent), Clearing Services und Treasury Services (jeweils zwölf Prozent) sowie Wealth Management (sechs Prozent) hat sich BNY Mellon in der Finanzkrise als vergleichsweise stabil erwiesen. Mit einer Kernkapitalquote von 13,5 Prozent per Mitte dieses Jahres und einer Marktkapitalisierung von 31,4 Milliarden US-Dollar zum Ende des dritten Quartals hat sie sich bei Moody's das Triple-A-Rating bewahrt. Und die Erträge vor Steuern im ersten Halbjahr dieses

Jahres zeugen einmal mehr von einer vergleichsweise hohen Stabilität des Geschäftsmodells in einem ansonsten so sehr von Volatilitäten geprägten Umfeld: Im ersten Halbjahr 2010 wurde nahezu exakt die Hälfte des Vorjahreswertes erreicht.

Mit diesem guten Ruf der Muttergesellschaft auch am deutschen Markt zu punkten, fällt dem hiesigen Ableger freilich schwer. Denn die zum großen Teil deckungsgleichen Geschäftsbereiche stehen recht wenig im Fokus der Öffentlichkeit. Stark an Gewicht gewonnen hat in der deutschen Einheit seit August 2010 das Asset Servicing. Denn mit dem Abschluss der Übernahme der BHF Asset Servicing und der Frankfurter Service Kapitalanlage-Gesellschaft mbH (FSKAG) ist in Frankfurt ein zusammengeführtes Team aus 352 Mitarbeitern entstanden. Zusammen mit dem in Düsseldorf ansässigen Asset-Management-Arm der WestLB Mellon (siehe Kreditwesen 21-2010) kommt man per Ende des dritten Quartals 2010 auf ein verwahrtes Vermögen von knapp 570 Milliarden Euro, darunter 122 Milliarden an Depotbankvolumen und 112 Milliarden Euro betreutem Vermögen über BNY Mellon Service KAG.

Als Basis für die Betreuung der BNY Mellon Einheiten in 14 Ländern im deutschsprachigen sowie zentral- und osteuropäischen Raum hat die BNY Mellon in Deutschland darüber hinaus einen weiteren Grund, sich stärker und selbstbewusster in der Öffentlichkeit zu präsentieren als bisher. Doch bei aller Stabilität der Geschäftsbasis lauern hierzulande wie überall in der Welt neben dem hartnäckigen, aber öffentlich gleichfalls eher zurückhaltenden Wettbewerber State Street Bank noch andere Konkurrenten. Das Geschäftsmodell ist permanent von technischen Dienstleistern bedroht, angefangen von Börsen und Clearinghäusern, über spezialisierte nationale Wertpapierabwickler wie die dwp-Bank bis hin zu weltweit selektiven Transaktionsanbietern wie der Deutschen Bank. Dank der immens hohen Investitionsaufwendungen in effiziente technische Systeme winkt aus diesem Kreis aber umgekehrt auch ständig die Chance auf weitere Outsourcing-Partner.

Deutsche Börse

Kleine Schritte

Für die Deutsche Börse ist es eine Zeit der Bewegung. Zunächst einmal im ganz physikalischen Sinne. Gerade nämlich ist die gesamte Belegschaft des Handelsplatzbetreibers, die kurzfristig auf mehrere Standorte verstreut war, in die neue Firmenzentrale „The Cube“ umgezogen. Bei dieser wurde nicht mit Spektakulärem gezeigt: Etwa bewegt man sich in rasanter Geschwindigkeit die knapp 90 Meter bis

in den obersten Stock – auf Wunsch im Panorama-Aufzug oder für Höhenangst-Geplagte auch gerne ohne Rundumblick. Ein bis zum Dach reichendes Atrium trennt die beiden Gebäudeteile, zwischen denen man über schmale Brücken pendeln kann. Bei all diesem Prunk geht fast vergessen, dass mit dem aufwendigen Umzug eigentlich Steuern gespart werden sollen.

Viel mehr aber muss sich die Börse bei ihrer Aufstellung bewegen. Denn das bislang – so darf man rechtens sagen – erfolgreiche Modell wird für die Jahre 2011 ff. nicht mehr genug Potenzial hergeben, um internationalen Wettbewerbern wie Bats oder Chi-X dauerhaft Paroli bieten zu können, Marktanteile gehen verloren. Obendrein gingen die Schritte der jüngeren Vergangenheit nicht immer ganz in die richtige Richtung. Insbesondere bei der 2007 erworbenen US-amerikanischen International Securities Exchange findet sich keine brauchbare wirtschaftliche Basis – auch 2010 werden wieder deutliche Abschreibungen nötig sein.

Umso mehr durfte man gespannt sein, was der Vorstandsvorsitzende Reto Francioni pünktlich zum Einzug in das neue Gebäude zu verkünden hatte: Zum einen sollen Instrumente zur Minimierung von Marktrisiken, Angebote für den OTC- und den Interbankenhandel zum Management des Kontrahentenrisikos sowie Systeme zur Minimierung der operationellen Risiken angeboten werden. Mit anderen Worten: Risikomanagement wird ein neues Standbein der Börse. Dass der Markt hier einiges Potenzial bieten dürfte, lässt sich leicht aus den Schlagzeilen der vergangenen Monate herauslesen. Ebenso richtig ist zum zweiten der Schritt, den außerbörslichen Markt sowie Schwellenländer als Wachstumsmärkte stärker als bislang erschließen zu wollen – woanders dürfte in den kommenden Monaten kaum signifikantes Wachstum zu erwarten sein.

Gleich eine neue Unternehmensstrategie stellen beide Maßnahmen freilich nicht dar. Die braucht der Marktbetreiber aber vielleicht auch gar nicht. Denn für die Deutsche Börse könnte gerade der OTC-Markt entscheidend sein – und zwar unabhängig davon, wie er sich entwickelt. Denn zum einen kann man dort mit den neuen Dienstleistungen, zusätzlich zum hauseigenen MTF Xetra International, teilhaben, ohne sich dabei direkt mit den effizienteren Chi-X & Co. messen zu müssen. Zum anderen dürfte der ureigene Teil der Börse sicherlich auch von den derzeitigen Bestrebungen der internationalen Politik profitieren, Handelsgeschäft wieder stärker in die regulierten Märkte zu bringen (siehe auch Börsen in diesem Heft). Dann könnte man, anders als die reinen MTFs, die „over the counter“ gewonnenen Kunden wieder auf die traditionellen Plattformen schleusen. Und da ist die Deutsche Börse gut aufgestellt.