

## Wirtschaftspolitik

### Angst vor Schmerzen

Natürlich hat Jürgen Stark furchtbar recht. „Es kann nicht richtig sein, dass man die Schulden erhöht, um die Schulden zu bekämpfen.“ Oder dieses: „Zentralbanken sind nicht dazu da, Regierungen Zeit zu kaufen.“ Immerhin aber auch: „Wachstumspakt heißt Nutzung der letzten Spielräume der Haushalts- und Geldpolitik.“ Einem so exzellenten Ökonomen wie diesem beim großen Geburtstag des Bankiers Michael Hauck zuhören zu können, wenn er mit dem Wissen des akademischen Volkswirts und den Erfahrungen des Staatssekretärs, des Bundesbankers, des Gremien-Mitglieds der EZB über „die Krise“ spricht, ist zunächst einmal beruhigend: eine Art von Bestätigung für das hier sehr geneigte Publikum, dass es selbst durchaus weiß, was man zur Sache wissen muss.

Dass man keine Währungsunion schaffen kann, ohne sie auf einer Wirtschaftsunion gründen zu lassen. Dass man dementsprechend (!) die nationalen Souveränitäten Europas mindestens soweit streichen muss wie die föderalen Selbstbestimmungsmöglichkeiten in einer Bundesrepublik. Dass man einen chronischen Schuldner niemals allein durch gutes Zureden vor der Pleite bewahren kann. Dass der Euro als Stabilitätssyndrom der Nordstaaten eine übermächtige Versuchung der Südstaaten darstellt. Dass die EZB immer nur eine von jenen politischen Institutionen sein kann, deren Kraft vom Willen der Politiker abhängt. Gerade dazu sind Jürgen Starks Sätze eigentlich schon Aphorismen: „Mit dem Transfer von Privatriskiken in die Zentralbank wird das Vertrauen in die Zentralbank gestört. Wenn aber das Vertrauen schwindet, gewinnt die Finanzpolitik Dominanz über die Geldpolitik.“

Das alles ist, siehe oben, schrecklich richtig. Aber gerade weil er so sehr recht hat, passiert auch Stark der Fehler so vieler glänzender Wirtschaftswissenschaftler. Er unterschätzt die Schmerzgrenze des „gemeinen Mannes.“ Oder anders ausgedrückt: Die strikte Haushaltspolitik (oder wenigstens eine striktere), wie sie derzeit in Europa festgeklopft werden soll, droht zu schnell mit zu vielen Entbehrungen für Wohlstandsbürger (und erst recht für andere). Vielleicht hat das, was wir seit rund einem halben Jahrhundert als „Soziale“ Marktwirtschaft feiern, uns alle zu ungeduldig gemacht, um die Wirkung ökonomischer, marktmäßiger Heilungsprozesse abzuwarten. Wir wollen Gesundheit jetzt sofort – erwarten dementsprechend finanzpolitisches und geldpolitisches Handeln zu unserem unmittelbaren Wohlempfinden. Auch in der Krise, gegen die Krise soll die Therapie zudem nicht zu sehr wehtun.

Wider die reine Lehre wird vom Volk immer ein Kompromiss erwartet. Und wenn nicht alles täuscht, wird diese Kompromissbereitschaft in Europa zunehmen, auch wenn sie die Heilung verzögert. Die Krise, hat Stark prognostiziert, „haben wir gerade erst zur Hälfte erlebt.“ Womit er wahrscheinlich schon wieder recht hat. Aber Krisenbewältigung überhaupt verständlicher und damit politisch akzeptabler zu machen, ist derzeit offenbar noch wichtiger, als die pure ökonomische Vernunft durchsetzen zu wollen.

## Sparkassen

### Präsidentenwechsel

Wenn die Sparkassen ihren Präsidenten wechseln, wollen sie – müssen sie – zeigen, was sie sind: Es muss ein schönes Ereignis sein, von Ort wie Ablauf her. Es muss eine Demonstration der „Familienzugehörigkeit“ (Haasis) und der politisch-öffentlichen Verbindungen sein. Es muss eine Portion Rechenschaft des scheidenden Vorsitzenden und ein Stück Vorschau des neuen sein. Berlin Gendarmenmarkt 2012 als Abschied für Heinrich Haasis und Willkommen für Georg Fahrenschon hat dies alles geliefert. Dass man dabei diesmal den Eindruck haben durfte, die amtierenden wie die pensionierten Träger der Nation seien vielleicht noch ausgeprägter als früher präsent gewesen, lässt sich durchaus als angemessen bewerten. Denn die Sparkassen heute, das ist ziemlich umfassend und mit genehmer Verbeugung zu den Genossen, der Kern des deutschen Bankwesens geblieben. Und wenn man in leichter Verballhornung von Thilo Sarrazin formulieren würde „Deutschland braucht die Großbanken und vor allem die Deutsche Bank nicht“ – die Sparkassen sind unverzichtbar, weil sie verkörpern, was typisch deutsch ist: den öffentlichen, den staatlichen Auftrag für ein funktionierendes Bankwesen. Gottlob wussten und wissen die jüngsten Bundeskanzler von Helmut Kohl über Gerhard Schröder bis zu Angela Merkel dieses darzustellen und zu verteidigen.

Natürlich sind die Sparkassen zumindest als Gruppe deshalb nicht tadellos. (Übrigens: Ein wenig erstaunlich zeigten sich in der Berliner Versammlung soeben Gesichter, die zumindest unter dem Verdacht nicht ganz einwandfreien Verhaltens stehen!) Wenn jedoch die Festredner feststellten, ein wesentliches Verdienst der Haasis-Amtszeit sei „die Konsolidierung“ gewesen, stimmt das so gewiss nicht. Denn die kommunalen Sparkassen sind doch wohl vergleichsweise exzellent durch die Krise gekommen. „Konsolidiert“ werden mussten „nur“ zu viele ihrer Landesbanken. Und wenn die Frau Bundeskanzlerin anmerkt, die Krise habe „die Schwach-

stellen (allgemein) offenbar gemacht", dann trifft dies für das Modell Landesbank in peinlicher Weise zu. Ein Jammer nur, dass die Sparkassen als Mit- oder Alleineigentümer um diese Schwächen zwar wussten, sie aber mitnichten abstellten.

Die Sparkasse als (überspitzt) „Teil der Kommune“ ist, wer wüsste es nicht im Lande, ein kreditwirtschaftlicher Betrieb sui generis. Im emsigen und verständlichen Bemühen, den Begriff Sparkasse von aller altmodischen Schlichtheit zu befreien, haben die Kassen aber wohl zu oft betont und beworben, „richtige Banken“ zu sein. Das war voreilig. Denn nun werden sie in den neuen Regelwerken der Welt und den Anforderungen von Basel und Brüssel eben auch so behandelt. Und nur ausnahmsweise genießen sie wenigstens in der Bundesrepublik Ansätze für ein spezielles „KWG light“.

Georg Fahrenschon hat ehrgeizig versprochen, sich auch darum weiter zu sorgen. Das ist gut so. Als er jedoch im lockeren Gesamtton auch anklingen ließ, die Kraft der Gruppe sei durch manche organisatorische Straffung noch zu vergrößern – ach ja, da haben kluge Verbandsvorsteher ihre Köpfe gewiegt: Wer zahlt, bestimmt.

## Frankfurter Volksbank

### Abschied mit Jubiläumsfeier

Wie das in diesem internationalen Jahr der Genossenschaften schon bei diversen Feierlichkeiten in der Genossenschaftsorganisation zelebriert wurde, war Ende der zweiten Maiwoche auch bei der großen 150-Jahr-Feier der Frankfurter Volksbank in der Alten Oper sehr viel von wichtigen genossenschaftlichen Werten die Rede. Und weil der Festakt zur Gründung gleichzeitig mit dem Wechsel zu Eva Wunsch-Weber in das Amt der Vorstandsvorsitzenden zusammenfiel, wurde das Ganze mindestens ebenso sehr zu einer wohl inszenierten Abschiedsfeier für deren Vorgänger Hans-Joachim Tonnellier. Dessen unbestritten erfolgreiche Marktbearbeitung hat in den vergangenen 31 Jahren viel zu dem Glanz beigetragen, in dem sich die Bank heute sonnen darf. Nicht zuletzt die vierzehn Fusionen mit umliegenden Genossenschaftsbanken haben die Frankfurter Volksbank nicht nur der schieren Größe nach bis auf den zweiten Rang der genossenschaftlichen Platzbanken in Deutschland rücken lassen. Sondern auch die dabei erreichten Ertragskennziffern haben Vorbildcharakter innerhalb der Genossenschaftsorganisation. Und ganz nebenbei dokumentieren sie auch die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe am gewiss sehr hart umkämpften Standort im Ballungsraum Frankfurt.

Dass auch der hessische Ministerpräsident und die Frankfurter Oberbürgermeisterin zu den Laudatoren gehörten, darf man im Genossenschaftslager längst nicht als natürliche Selbstverständlichkeit registrieren. Sondern es signalisiert zweifellos eine Referenz an das Standing der Volksbank als verlässlicher Begleiter und wohlwollender Geschäftspartner für die Frankfurter und hessische Politik. Und sicher wären auch Uwe Fröhlich als BVR-Präsident und/oder Manfred Nüssel als Präsident des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes gerne persönlich anwesend gewesen, um in Anerkennung und Würdigung der Verdienste Tonnelliers die Raiffeisen/Schulze-Delitzsch-Medaille in Gold zu überreichen. Doch das ließ die zeitliche Überschneidung mit der Mitgliederversammlung des BVR nicht zu. Und so bewahrte sich der Frankfurter Festakt trotz der Moderation durch einen überregional bekannten Fernsehmoderator und bei aller anwesenden Prominenz des Bankplatzes doch so etwas wie Lokalkolorit.

Für die Nachfolgerin als Vorstandsvorsitzende ist ein bodenständiges Umfeld vielleicht auch ganz hilfreich. Denn sie wird auf ein wesentliches Asset der jüngeren Vergangenheit nicht mehr bauen können. Die Möglichkeiten zum Wachstum der Frankfurter Volksbank durch eine vergleichsweise geräuschlose Integration kleinerer Volks- und Raiffeisenbanken aus der Umgebung sind weitgehend ausgeschöpft. Gleichwohl hat Eva Wunsch-Weber bei allem Bekenntnis zum Bewährten einen behetzten Aufbruch versprochen. Als kleinen Akzent ihrer Arbeit hat sie nach dem Generationswechsel an der Spitze ein intensiveres Einbringen der Frankfurter Volksbank in die überregionale Arbeit der genossenschaftlichen Finanzgruppe angekündigt. Man darf gespannt sein wie sie es in den kommenden Jahren interpretieren wird, die Genossenschaftsfamilie konstruktiv und freundlich an den Erfahrungen ihres Hauses am Bankplatz Frankfurt teilhaben zu lassen.

## Geschäftsbanken

### Münchener Ideen

Die Ratingagentur Moody's hat Italiens große Banken öffentlichkeitswirksam abgewatscht und heruntergestuft. Der deutsche Versicherungskonzern Allianz überprüft seine Bankbeteiligungen und bezeichnet die Unicredit als eine Bank in der Krise, die erst einmal selbst dafür sorgen muss, dass sie sich stabilisiert. Hintergrund für diese drastischen Worte ist ein Einbruch in Italien, wo die Allianz mit Unicredit liiert ist: Nur 1,3 Milliarden Euro erwirtschaftete die Allianz dort – 0,7 Milliarden Euro we-

niger als zwölf Monate zuvor und gar 1,6 Milliarden Euro weniger als im ersten Quartal 2010. Und auch die ehemals so erfolgreiche Münchener-Tochter liefert im ersten Quartal keineswegs die erhofften stabilen Erträge, sondern schafft nur dank eines üppigen Handelsgewinns und aufgelöster Rückstellungen ein passables Quartalsergebnis. 2011 gingen noch gut ein Viertel der gesamten operativen Konzern-Erträge auf das Konto der Hypovereinsbank. Das Jahr fing aber keineswegs an für den italienischen Bankkonzern Unicredit.

Hoffnung machen die Kollegen aus München da kaum. Er gehe davon aus, dass man das Beste der Quartale 2012 schon gesehen habe, sagte HVB-Chef Theodor Weimar zu den Ergebnissen des ersten Quartals. Insbesondere die eigentlich so stabilen Geschäftsfelder Retail- und Mittelstand und vermögende Privatkunden laufen nicht. Die Gründe sind einleuchtend: Die anhaltende Niedrigzinsphase drückt auf die Margen, es gelingt den Banken mitunter nicht einmal, wenigstens die Kapitalkosten zu verdienen. Und die Zurückhaltung der Anleger in Sachen Wertpapier- und Investmentprodukte schmälert die Provisionsüberschüsse. Das hinterlässt hässliche Spuren: Im Geschäft mit Retailkunden und mittelständischen Unternehmen brach der Vorsteuergewinn um 72 Prozent auf elf Millionen Euro ein. Im Segment Private Banking schrumpfte das Ergebnis vor Steuern um mehr als zwei Fünftel auf 18 Millionen Euro.

Folglich müssen es wieder einmal die Kosten richten. Ob es da allerdings richtig sein kann, das bisher bekannte Filialkonzept infrage zu stellen und damit Kunden weiter zu verunsichern. Denn üppig repräsentiert sind die Münchener seit ehedem nicht in der Bundesrepublik. Ihren gut 600 Niederlassungen stehen rund 1000 der Deutschen Bank und mehr als 1400 der Commerzbank gegenüber, von den Sparkassen und Genossenschaftsbanken ganz zu schweigen. Und immer noch gibt es vor allem im Westen der Republik große weiße Löcher.

Die Verantwortlichen setzen für die Zukunft, in der sich „in den kommenden fünf Jahren die Filialstruktur massiv verändern wird“ vor allem auf das Internet und die neue, in Deutschland noch nicht erprobte Idee der Franchise- oder sogenannten Finanzpartner-Filialen. Hier werden selbstständigen Unternehmern schlüsselfertige Filialen hingestellt. So kann man prinzipiell relativ risikolos neue Regionen erschließen und die Präsenz verstärken. Was aber passiert, wenn die Erträge nicht stimmen? Wird dann schnell wieder geschlossen und an der nächsten Ecke wieder eröffnet? Wird einfach der Unternehmer ausgetauscht? Kunden suchen seit der Vertrauenskrise verstärkt und immer noch nach Altbekanntem. Commerzbank und Comdirect zum Beispiel haben mit netten Antrittsprämien trotz

nicht horrend hoher Einlagenzinsen im ersten Quartal rund sieben Milliarden Euro an frischen Einlagen eingesammelt. Davon ist die Hypovereinsbank weit entfernt. Kommt sie mit innovativen Ideen dahin?

## Bankhaus Metzler

### Gewohnt provisionsgünstig

Ob der Jahresüberschuss um ein paar Prozentpunkte gestiegen oder gefallen ist, war beim Bankhaus Metzler seit sieben Jahren keine Frage mehr. Die 2,31 Millionen Euro waren gegeben, und der Rest der GuV wurde im Rahmen der bilanztechnischen Gestaltungsmöglichkeiten angepasst – mit dem klaren Ziel der Bildung von stillen Reserven. Selbst an der Entwicklung des Zins-, Provisions- und Handelsergebnisses konnte und kann man nicht so genau ablesen, inwieweit Aufwendungen vorgezogen und/oder Erträge in die Zukunft verschoben werden. Insofern ist es diesmal schon etwas Besonderes, in der GuV-Rechnung 2012 einen Jahresüberschuss von 22,31 Millionen Euro zu entdecken. Und auch ansonsten gab es bei der Präsentation der Ergebnisse einige Neuerungen. So ist der Partnerkreis kürzlich auf neun ausgeweitet worden, und es war erstmals Emmerich Müller, der die Geschäftsergebnisse vortrug.

Wirklich neue Weichenstellungen bedeutet das alles freilich nicht. Erstens will man die Ausweitung des Partnerkreises als Beleg dafür gewertet wissen, dass die Führungsmannschaft des Privatbankhauses bei der Übernahme von Risiken wie auch dem Kreieren von Marktchancen sichtbar zu ihrer Verantwortung steht. Dabei passt zweitens der neu hinzugekommene Harald Illy – mit einer Verweildauer im Unternehmen seit Mitte der neunziger Jahre – ebenso voll in das Bild der personellen Kontinuität einer betont langfristig ausgerichteten Unternehmenskultur wie die Schwerpunktverlagerung von Friedrich von Metzler. Letzterer sieht seinen Part im Zuge des Generationswechsels auf der Führungsebene künftig mehr in der Kundenansprache, in der Ausrichtung auf strategische Fragestellungen und in der Kommunikationspolitik.

Drittens signalisiert selbst der heftige Ausschlag beim Jahresüberschuss keineswegs eine grundsätzliche Wende in der Geschäftspolitik, sondern ist einem steuerlichen Effekt geschuldet. Wegen einer maßgeblichen Steuerrückerstattung für das Jahr 2001, die auf die damalige Anwendung des Halbeinkünfteverfahrens zurückgeht, durfte das Bankhaus Metzler im Berichtsjahr 2011 einen Steuerertrag von stattlichen 6,2 Millionen Euro verbuchen.

Und auch der für 2011 mit rund 21 Millionen Euro als konstant ausgewiesene Zinsüberschuss resultiert teilweise aus der Steuererstattung, die über mehrere Jahre eine Zinsgutschrift von sechs Prozent einbrachte. Genutzt werden diese Ergebniseffekte zu einer Stärkung des offen ausgewiesenen Eigenkapitals um 20 Millionen Euro auf 114 Millionen Euro.

Darüber hinaus hat Metzler in der Ertragsrechnung seinen in der deutschen Bankenlandschaft ohnehin schon sehr hohen Anteil des Provisionsüberschusses am Gesamtertrag noch einmal ausgeweitet. Betrug der Anteil des Provisionsüberschusses am Rohertrag im Jahre 2010 schon 86,3 Prozent, so konnte er 2011 noch einmal auf gut 87,3 Prozent gesteigert werden. Das Bankhaus sieht sich mit dieser Quote erfolgreich auf seiner langfristig angepeilten Linie unterwegs, mit dem Provisionsüberschuss zumindest die Verwaltungsaufwendungen komplett abdecken zu wollen. Letztere sind im Berichtsjahr auf 130,16 (126,39) Millionen Euro angestiegen und zehren damit knapp 90 Prozent des Provisionsüberschusses auf. Mit Blick auf die strategische Ausrichtung der Bank legt diese Relation übrigens genau jene Schlussfolgerung nahe, die das Management so gerne betont. Unabhängiger Rat ist gefragt, erst recht in schwierigen Marktphasen.

## Mittelstand

### Keine Finanzierungsnot

Die Commerzbank hat seit einigen Jahren erklärmaßen den Mittelstand im Fokus. Das Segment Mittelstandsbank liefert mit Abstand den größten Ergebnisbeitrag und erwirtschaftete im Jahr 2011 beispielsweise mehr als die drei gewinnbringenden Segmente (Privatkunden, Central & Eastern Europe und Corporate & Markets) zusammen. Im ersten Quartal 2012 war der Ergebnisbeitrag der Mittelstandsbank mit 487 Millionen Euro gegenüber 229 Millionen Euro gar mehr als doppelt so groß.

Welchen hohen Stellenwert das Mittelstandsgeschäft in der Commerzbank hat, konnte man Ende Januar auf einer Pressekonferenz zum Stand der Eigenkapitalausstattung beobachten. Dort war dem Vorstandsvorsitzenden Martin Blessing bei allen Erfolgsmeldungen auf dem Weg zur Umsetzung der EBA-Eigenkapitalanforderungen bis Ende Juni dieses Jahres sichtlich an einer weiteren Botschaft gelegen: Im Zuge der Stärkung der Eigenkapitalbasis soll das Mittelstandsgeschäft keinesfalls vernachlässigt werden. Um diese Absicht zu untermauern, durfte eigens der für die Mittelstandsbank zuständige Vorstand Markus Beumer die Ambitionen in

diesem Geschäftsfeld erläutern. Klarer Tenor auch hier: Der Abbau von nicht strategischen Risikoaktiva soll nicht zulasten der Finanzierung des deutschen Mittelstands gehen.

Den hohen Rang des Mittelstandsgeschäfts in ihrer strategischen Geschäftsausrichtung dokumentiert die Commerzbank nicht zuletzt in einer Vielzahl eigener Studien in der Reihe Unternehmer-Perspektiven. Zuletzt befragte die beauftragte TNS Infratest 4000 Mittelständler mit einem Jahresumsatz ab 2,5 Millionen Euro zum Thema „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“. Laut Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes stellen diese allerdings gerade einmal rund fünf Prozent der Gesamtheit der Unternehmen dar. Damit lässt die Untersuchung rund 95 Prozent der Unternehmen außen vor. Und die Überschneidung mit der typischen Klientel der Sparkassen und Genossenschaftsbanken dürfte vergleichsweise gering sein.

Von der Mehrheit dieser befragten Mittelständler wird derzeit die Innenfinanzierung aus Gewinnen oder Rücklagen (60 Prozent) beziehungsweise aus Umsatz/Cash-Flow (56 Prozent) als wichtigstes Finanzierungsinstrument genannt. Erst an zweiter Stelle folgt mit 41 Prozent der mittel- und langfristige Bankkredit, also der Klassiker unter den Finanzierungsformen. Fast ein Drittel der Unternehmen sieht Leasing als wichtige Finanzierungsform an. Im Tagesgeschäft spielen auch Kontokorrentkredite nach wie vor eine wichtige Rolle und werden von 35 Prozent der Unternehmen genutzt. Darüber hinaus werden Lieferantenkredite und Kundenanzahlungen in Anspruch genommen, wobei deren Bedeutung mit 20 beziehungsweise 18 Prozent leicht zu verlieren scheint. Eher Exoten sind hingegen kapitalmarktnahe Finanzierungsinstrumente. Nur von drei Prozent beziehungsweise einem Prozent der Unternehmen werden Private-Equity- und Mezzanine-Kapital genutzt. Und aller Öffentlichkeitsarbeit der diversen (Regional-)Börsen für ihre speziellen Mittelstandssegmente zum Trotz spielt dieses Instrument zumindest bisher selbst bei den größeren KMUs nur selten eine gewichtige Rolle.

Aus Sicht des Marktpotenzials für das Mittelstandsgeschäft mögen die Commerzbank und andere Institute den hohen Anteil der Innenfinanzierung bedauern. Schließlich entgeht der Kreditwirtschaft beispielsweise durch die vergleichsweise bescheidene Inanspruchnahme von Krediten in der Größenordnung von 50 bis 60 Prozent gegenüber 70 bis 75 Prozent vor der Krise eindeutig Geschäft. Doch mit Blick auf die besonders auf politischer Seite immer wieder befürchtete Kreditklemme wirken die Studienergebnisse einigermaßen beruhigend: Die Mittelständler wollen und brauchen derzeit weniger Kredit.