



### WLSGV

#### Positionierung als aufgeschlossener Partner?

Auch wenn es diesmal nicht so offensiv herausgestellt wurde wie in manchen Jahren zuvor, viele der westfälisch-lippischen Sparkassen liegen mit ihren Zahlen im bundesweiten Vergleich immer noch recht weit vorne. Insofern ist das Ergebnis für den Verband im Berichtsjahr 2006 wiederum nicht schlecht. Mit leichten Zuwächsen im Bestand (Kundeneinlagen plus 2,6 Prozent auf 72,78 Milliarden Euro, Kundenkredite plus 1,2 Prozent auf 70,79 Milliarden Euro und Bilanzsumme plus 1,6 Prozent auf 107,74 Milliarden Euro) sowie 1,2 (1,11) Milliarden Euro als Betriebsergebnis vor Bewertung fallen die Zahlen aber selbst im guten Bankenjahr 2006 nur nach dem Szenario aus, das Verbandspräsident Rolf Gerlach schon vor drei Jahren vorgezeichnet hatte: Angesichts des immer noch verhaltenen Wirtschaftswachstums in Deutschland, allenfalls stagnierender Realeinkommen, der demografischen Entwicklung und einer gewissen Sättigungstendenz der Konsumneigung hat sich weder die Einlagenseite noch das Kreditgeschäft der Sparkassen in ihren angestammten Geschäftsgebieten erhöht. Allenfalls die Einsicht in die Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge könnte eine Besserung bringen.

Während sich das Zinsergebnis der WLSGV-Sparkassen seit einigen Jahren zwischen 2,6 und 2,7 Milliarden Euro bewegt, kann beim Provisionsergebnis zwar ein Wachstum auf aktuell 659 (632) Millionen Euro vermeldet werden. Es bringt aber nicht annähernd den Schub für einen entspannten Blick in die Zukunft und kann im Berichtsjahr 2006 wieder einmal die Rückgänge im Zinsgeschäft nicht ausgleichen. So pendelt das Betriebsergebnis vor Bewertung schon seit einigen Jahren um seinen jetzigen Wert. Kurzum: Dank disziplinierter Handhabung der Verwaltungskosten sowie einiger positiver Sondereffekte wie den Körperschaftssteuerergutschriften im abgelaufenen Berichtsjahr und zuletzt günstiger Risikolage können die Sparkassen in den letzten Jahren ihr Ergebnis zwar einigermaßen halten, aber keine nachhaltige Verbesserung verzeichnen.

Nicht zuletzt diese begrenzte Ergiebigkeit des Geschäftsgebietes der Sparkassen – wie übrigens auch der Genossenschaftsbanken – ist es, die den volks- und betriebswirtschaftlich denkenden Verbandspräsidenten des WLSGV mit Blick auf den anstehenden Verkauf der Landesbank Berlin zu offensiveren Äußerungen bewegt, als man sie sonst im Sparkassensektor hört. Dass der gewiefte Taktiker Gerlach von der LBBW-Interessenbekundung in Berlin völlig überrascht worden sein soll, klingt nicht recht überzeugend. Dass er angesichts der neuen Ausgangslage den Blick zu Recht von der Käuferseite „Wer (natürlich aus der Sparkassenfamilie) bekommt die Landesbank?“ auch einmal auf die Verkäuferseite „Wem geben wir die Landesbank?“ lenkt, ist aber ein höchst sinnvoller Denkansatz. Denn bei aller Bestrebung, heute einen guten Preis zu erzielen, haben die politisch Verantwortlichen in Berlin natürlich ein lebhaftes Interesse daran, wie es mit der Landesbank Berlin

weitergeht. Welche geschäftlichen Perspektiven der neue Eigentümer der Landesbank Berlin bietet, ist für die handelnden Politiker sicherlich nicht unerheblich.

Rolf Gerlach kann sich deshalb mit seinen lockeren Gedankenspielen rund um die denkbaren Berliner Szenarien zumindest in Ansätzen an Grundansichten orientieren, die er schon vor drei Jahren bei der strategischen Neupositionierung der WestLB vorgetragen hat (Kreditwesen 5-2004). Sprach er seinerzeit von einem Schiff WestLB, das auf den Weltmeeren segelt und seinen Anteilseignern (also den Sparkassen) Erträge einfährt, die in der langsam wachsenden Wirtschaft im Inland nur sehr schwerlich zu erzielen sind, fordert er jetzt mit Blick auf Berlin Offenheit für „intelligente“ Lösungen. Auch wenn er es nicht so ausdrücklich sagt wie Ende vergangenen Jahres Thomas Fischer, lässt er in seinen bewusst breit angelegten Gedankenspielen keine dogmatische Ablehnung eines Erwerbs der Landesbank Berlin durch den Sparkassensektor unter Beteiligung eines privaten Investors erkennen. Ob das nun Adressen wie Christopher Flowers sein könnten oder eine Gemeinschaftslösung mit einem internationalen Finanzdienstleister, die auf lange Sicht die hiesige Landesbankenszene – und damit über den indirekten Weg der Beteiligung auch die Sparkassen – ein wenig aus der heutigen Ertragsenge herausführen könnte, lässt er offen. Mit solchen Gedankengängen positioniert er sich aber als aufgeschlossener Partner, mit dem man auch nach unkonventionellen Lösungen suchen kann.

Nach der bisher betont strikten Ablehnung der Beteiligung privaten Kapitals in der S-Gruppe ist es freilich fraglich, ob und inwieweit solche Szenarien für Berlin überhaupt noch diskussionswürdig sind? Schließlich wird Sparkassenpolitik nicht nur in Nordrhein-Westfalen gemacht. Aber: sie wird eben auch nicht ganz ohne NRW und die WestLB gemacht – und im konkreten Falle nicht ohne das Land Berlin und den strengen Blick der EU-Kommission.

### KfW

#### ERP, GTZ und Strukturfragen

Ihre Erfahrung als Rednerin zeigte sich deutlich, als Ingrid Matthäus-Meier auf ihrer ersten Jahres-Pressekonferenz als Vorstandsvorsitzende der KfW Bankengruppe deren (bankwirtschaftliches) Ergebnis im bundesdeutschen Fördergeschäft vortrug. Bei neuen „Rekordwerten“ wie einem auf 76,8 Milliarden Euro gestiegenen Fördervolumen – plus elf Prozent – und dem nach dem jüngsten Friedensnobelpreis erwähnenswerten Status als weltgrößter Mikrofinanzierer fiel ihr das auch sichtlich leicht. Dass für das Institut das Wohlergehen des Mittelstands unverändert wichtig ist, stellte sie ebenfalls klar und setzte neben der Förderung insbesondere der kleinen Unternehmen auch den aktuell schlagzeilen-trächtigen Klimaschutz noch einmal explizit mit auf die Agenda für das kommende Jahr. Kurz zusammengefasst: Im Rahmen der Initiative „kleiner Mittelstand“ sollen voraussichtlich ab April im Unternehmerkredit 50 Prozent des Ausfallrisikos übernommen und bei Gründungs- und Programmen für junge Unternehmer die durchleitenden Banken statt wie bisher zu 80 Prozent künftig

komplett von ihrem Risiko entlastet werden. Zum besseren Klimaschutz soll die Förderung von Energieeinsparung, Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Minderung sowie von erneuerbaren Energien ausgebaut werden. Bei letzteren sei man 2006 ebenfalls weltweit größter Finanzierer gewesen.

So ruhig und unbeschwert, wie es die Vorstandsvorsitzende gerne vermittelt hätte, ist die gegenwärtige Lage der KfW aber nicht. Denn auch mit schwierigerer Materie muss sich die Förderbank auseinandersetzen. Zum einen sind da die ehemaligen Marshall-Gelder: Wie es der Zufall wollte, tagte das Bundeskabinett zur Übertragung des ERP-Sondervermögens auf die Förderbank just zur gleichen Zeit. Angenehmer Nebeneffekt für die KfW-Führung: Dem leidigen Thema konnte man mit dem Hinweis auf die noch ausstehenden Beschlüsse erst einmal aus dem Weg gehen. Wie gewichtig dieses aber für die deutsche Finanzbranche ist, wird aus der noch am selben Tag verbreiteten Pressemeldung klar: „Mit Bedauern haben der Bundesverband deutscher Banken, der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, der Deutsche Sparkassen und Giroverband und der Verband deutscher Pfandbriefbanken zur Kenntnis genommen, dass der heute vom Bundeskabinett verabschiedete Gesetzesentwurf zur Neuordnung der ERP-Wirtschaftsförderung weiterhin die Übertragung des ERP-Sondervermögens als Eigenkapital auf die KfW vorsieht“, heißt es da – der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, dem auch die KfW angehört, fehlt übrigens auf der Liste. Nach wie vor ist aus Sicht der vier Bankenverbände die Frage offen, wofür die Förderbank Gelder in einer solchen Größenordnung benötige.

In anderen Worten: Die vier Verbände zeigen sich besorgt, dass die KfW das zusätzliche Eigenkapital in Höhe von 9,3 Milliarden Euro für Wettbewerbsgeschäfte einsetzen könnte. Das ist freilich ein Punkt, bei dem ohnehin schon Missstimmung herrscht, nämlich die Neigung der bundeshoheitlichen Förderer, sich samt hervorragendem Rating – wie zuletzt über Studienkredite – immer ein Stück weiter in das allgemeine Bankgeschäft hineinzuschieben (siehe auch Kreditwesen 17-2006). Allzu leicht werde da Marktversagen postuliert, wo die Kreditinstitute aufgrund fehlender Subventionen, Steuerpflicht und KWG nicht konkurrieren können. Das sagen die Banken. Alldem weiß die KfW freilich zu widersprechen (siehe auch Kreditwesen 14-2006). Am aktuellen Beispiel ERP: Auch wenn man die ERP-Gelder natürlich gerne annimmt wird gebetsmühlenartig betont, dass diese auch weiterhin allein für Förderzwecke bestimmt seien. Mit dieser Beteuerung allein werden sich die Institute aber kaum zufrieden geben – es ist die klare Trennung zwischen Bank- und Fördergeschäft, die man gesichert sehen will. Von den deutlich größeren Geschäftspotenzialen dank höherem Eigenkapital ganz zu schweigen.

Als weitere unangenehme Angelegenheit steht seit mittlerweile gut eineinhalb Jahrzehnten – und nun wieder aktuell – immer noch die Zusammenlegung der KfW Entwicklungsbank mit der Eschborner Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) an, die als ebenfalls vom Staat getragene Einrichtung das zweite Standbein der bundesdeutschen Entwicklungshilfe darstellt. Dass eine Zweiteilung der Entwicklungshilfe allein aufgrund des doppelten Verwaltungsapparats unsinnig ist, bleibt dabei zwar unstrittig. Weil aber keiner vom anderen und beide schon gar nicht von einem Dritten „regiert“ werden wollen, finden sie nicht zueinander. Wie stark der immanente Erhaltungstrieb von Förderin-

richtungen ist, haben KfW, DtA (und Politik) ja schon im langwierigen Prozess ihres Zusammenführens eindrucksvoll gezeigt. Ob nun im Fall KfW/GTZ endlich mit Hilfe einer Studie der Unternehmensberatung PWC und eines Gutachtens des Bundesrechnungshofs bis Jahresmitte eine Lösung gefunden werden kann, wird einigerorts bereits bezweifelt. Schaden nehmen würde dann freilich, dank wachsendem „internem Wettbewerb“ und fortbestehender Doppelarbeiten, das, was eigentlich Ziel aller Beteiligten sein muss: die Effizienz der bundesdeutschen Entwicklungsförderung.

## Deutsche Bank

### Kein Bedarf an Spitzfindigkeiten

Welche Stärke die Deutsche Bank mittlerweile wieder erreicht hat, konnte man bei der Präsentation der Jahreszahlen 2006 nicht zuletzt am unaufgeregten Umgang mit einer sonst so vielbeachteten Kennziffer sehen: Sicher finden sich die 30 Prozent als Eigenkapitalrentabilität vor Steuern in den Schlagworten der einschlägigen Meldungen des Investor Relations und der Presseabteilung ganz weit vorne. Doch Josef Ackermann räumte dieser Kennziffer – trotz ihrer nun auch im internationalen Vergleich sehr passablen Größenordnung – keinen Platz unter seinen drei zentralen Aussagen ein, sondern brachte sie erst im Verlauf seiner Präsentation bei der Erläuterung des Zielerreichungsgrades – und zwar mit der geschäftsmäßig klingenden Anmerkung: „Wir haben unser Renditeziel von 25 Prozent im mehrjährigen Durchschnitt übertroffen.“ Auch im weiteren Verlauf seiner Ergebnisbewertung war der Vorstandsvorsitzende weit davon entfernt, aus dem nun erreichten Niveau neue, ehrgeizigere Ziele abzuleiten.

Gerade dieser betont nüchterne Umgang mit der in den vergangenen Jahren von Analysten und Medien als Schlüsselgröße aufgebauten Eigenkapitalrendite bringt der Bank Glaubwürdigkeit, stützt sie doch die früheren Aussagen, die selbst gesetzte Zielvorgabe lediglich als Richtmarke und nicht als alleinigen Maßstab auf dem Weg zu einer dauerhaft ertragskräftigen Bank zu sehen. Heute eröffnet dieser gelassene Umgang mit der inzwischen erreichten Verzinsung den nötigen Freiraum, auf unverhoffte oder auch selbst mit angestoßene Marktentwicklungen beziehungsweise Akquisitionsmöglichkeiten vergleichsweise flexibel reagieren zu können.

Nur zur Erinnerung: Vor drei Jahren sah das ganz anders aus. Damals bemühte die Deutsche Bank gleich vier verschiedene Definitionen der Eigenkapitalrendite, um mit diesen Spielarten einen ermutigenden Stand ihres Transformationsprozesses einer Fokussierung auf die Kernbereiche dokumentieren zu können (Kreditwesen 4-2004). Heute ist von solchen Interpretationsübungen nicht mehr die Rede. Es wird lediglich darauf verwiesen, dass die Eigenkapitalrendite vor Steuern (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity) sogar 31 Prozent beträgt, wenn Restrukturierungsaufwendungen und signifikante Gewinne aus dem Verkauf von Industriebeteiligungen jeweils unberücksichtigt bleiben.

Übrigens: Auf die Cost Income Ratio als zweite der oft beachteten Kennziffern wurde bei der Deutschen Bank überhaupt nicht of-

fensiv hingewiesen. Das mag erstens an den großen Unterschieden liegen, die in den einzelnen Segmenten zu Tage treten. Vielleicht spielt zweitens auch eine Rolle, dass die mittlerweile erreichten 70,2 Prozent der Deutschen Bank sich hierzulande überhaupt nicht vergleichen lassen und international allenfalls mit dem kleinen Kreis der anderen Wettbewerber mit ähnlich hohem Anteil an Investmentbanking. Und drittens schneiden bei der Cost Income Ratio die vielen (internationalen) Wettbewerber mit einem kleineren Gewicht des Investmentbanking tendenziell besser ab. Vorzeigbar ist bei der Deutschen Bank freilich auch diese Kennzahl: Seit 2003 wurde eine Verbesserung um stattliche 10,6 Prozentpunkte erreicht.

## Union Investment

### Was die Kunden wollen

Es wurde und wird viel geschrieben über die Wünsche und Präferenzen von Bankkunden bei ihrer Vermögensanlage, über fondsbaasierte Altersvorsorgepläne, über Lebenszeitschemata, über Verlust- und Risikoaversionen, über die Vermögensverwaltung auf Fondsbasis. Schaut man auf die Absatzstatistik des genossenschaftlichen Fondslieferanten Union Investment, dann will zumindest der VR-Kunde, wohl auch in Anbetracht des Polit- und Medienspektakels „19 Prozent“, augenscheinlich zuerst einmal eines: Steuern sparen. Mit Emotionen lässt sich bekanntlich immer gut Geld „verdienen“, und so zog der steueroptimierte Fonds Uni-Opti-4 seit seiner Auflegung im September letzten Jahres stolze 2,8 Milliarden Euro an Anlegergeldern auf sich und war damit absatzstärkster Publikumsfonds. Diese Zahl ist umso bemerkenswerter, wenn man der Statistik weiter entnimmt, dass der Netto-Gesamtabsatz bei Wertpapierpublikumsfonds von 2,6 Milliarden Euro (etwas vereinfacht dargestellt) ohne den Steuerspar-Fonds ins Negative gerutscht wäre. Im Vorjahr hatte die Fondsgesellschaft mit insgesamt 7,1 Milliarden Euro übrigens deutlich mehr Anlagegelder für ihre Fonds einsammeln können.

Und auch bei der Altersvorsorge lässt sich mit der Steuer argumentieren. Schon in der Vergangenheit hat die Union Investment der deutschen Fondsbranche vorgemacht, wie man die staatlich subventionierte „Riester-Rente“ verkauft. Rund 600 000 neue Verträge konnte man im vergangenen Jahr abschließen und sieht sich trotz aufwachender Konkurrenten damit als einen der größten, wenn nicht gar als größten Anbieter im Markt. Die derzeit empfundene Überlegenheit weiß man auch genüsslich darzustellen: Keinen Wettbewerbsdruck, sondern aufgrund eines geschürten Interesses sogar eine Geschäftsbelebung habe man im Markt feststellen können.

Der weitere Teil der Absatzstatistik zeigt zwei Extreme: Einerseits ist der Bruttoabsatz im zurückliegenden Jahr 2006 deutlich auf rund 44,6 Milliarden Euro angestiegen (2005 waren es 36,4 Milliarden Euro). Andererseits musste die genossenschaftliche Fondsgesellschaft auch weit höhere Rückflüsse hinnehmen, als in den Jahren zuvor. Verantwortlich macht man hierfür in der Hauptsache die Korrektur an den Rentenmärkten, die hohen Abflüsse aus den Offenen Immobilienfonds und die Gewinnmitnahmen der

Aktienfonds-Anleger. Viel wichtiger ist aber die Frage, wohin das Geld abfließt. Denn hier lauern weiterhin die Direktbanken und – in wachsendem Maße – auch die Postbank mit ihren Tages- und Festgeldangeboten. Rund 60 Prozent der Gelder könne man heute noch in der Genossenschaftsorganisation halten, sagt die Union. Die Sorgen wachsen aber immer weiter.

Die sonstigen Kennzahlen zeigen weitgehend eine eher stetige Entwicklung. Inklusive Spezialfonds, die Zuflüsse von 2,5 (2,4) Milliarden Euro verzeichneten, belief sich das gesamte Neugeschäft der Union Investment auf 5,7 Milliarden Euro. Damit blieb man zwar hinter dem absatzstarken Jahr 2005 zurück, in dem 10,4 Milliarden Euro an Anlegergeldern eingesammelt werden konnten. Das Ergebnis des Jahres 2004 von 4,6 Milliarden Euro wurde aber übertroffen. Samt Wertentwicklung stiegen die Assets under Management um 8,1 Prozent auf 152,7 (141,2) Milliarden Euro an. Mit einem Publikumsfondsvermögen von 99 (93) Milliarden Euro und einem Marktanteil von 17,1 (16,9) Prozent habe man sich wiederum einen Platz unter den drei größten Asset Managern in Deutschland gesichert.

## Allianz Global Investors

### Neue Unternehmensphase mit Doppelspitze

Es war vielleicht kein Zufall, sondern geschicktes Timing, dass der bisherige Sprecher der Geschäftsführung der Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft gerade Ende Januar seinen hausinternen Wechsel zur Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG (ABV) in München bekannt gegeben hat, wo er Mitte dieses Jahres den Vorstandsvorsitz übernehmen soll. Denn nur einen Tag später tagte turnusgemäß der Vorstand des Bundesverbandes Investment und Asset Management und wählte Wolfgang Mansfeld von der Union Investment zum neuen Präsidenten (siehe Leitartikel).

Auswirkungen hat die Personalie Markus Rieß freilich nicht nur beim BVI, sondern näherliegend bei der Allianz Global Investors Deutschland. Dort hat man sich als Nachfolgeregelung für ein Tandem aus Horst Eich und Thomas Wiesemann entschieden. Vom Zeitpunkt her ist dieser Übergang sicher nachvollziehbar. Denn die Gesellschaft steht nach der vollzogenen Arbeit an der Kostenstruktur und der Produktpalette sowie der organisatorischen Zusammenführung von institutionellem und Publikumsgeschäft mit Beginn dieses Jahres ohnehin vor einem neuen Abschnitt mit europäischem beziehungsweise weltweitem Antritt (Kreditwesen 21-2006). Auch müssen sich die gemeinsamen Vorsitzenden von der fachlichen Seite nicht unbedingt ins Gehege kommen. Als Verantwortliche für das Produktdesign beziehungsweise für den Vertrieb haben sie schließlich bisher schon eng zusammengewirkt. Doch wie sich der Übergang zu Co-Sprechern der Kapitalanlagegesellschaft in der Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit bewährt, wird man einüben müssen. Im Vergleich zu früher sind Doppelspitzen in der Praxis vergleichsweise selten und oft nur von begrenzter Dauer. Ob die neue Allianz Global Investors zeigen kann, dass es anders geht?

## Genossenschaftsverband Frankfurt

### Feinabstimmung und Erlösverteilung

Was der Genossenschaftsverband Frankfurt als Vertreter von 198 (202) Mitgliedsinstituten zur Ertragslage 2006 meldet, hört sich ähnlich an wie bei vielen regionalen Sparkassenverbänden. Das Betriebsergebnis gemessen an der durchschnittlichen Bilanzsumme schwankt seit vier Jahren zwischen 0,99 Prozent und 1,02 Prozent und hat im Berichtsjahr 2006 genau 1,0 Prozent erreicht. Das alles sind zwar deutlich bessere Werte als jene 0,74 Prozent aus dem Jahre 2001, aber bei tendenziell weiter rückläufiger Zinsspanne (2,62 nach 2,71 Prozent der DBS) und nahezu unverändertem Provisionsergebnis (0,8 nach 0,79 Prozent der DBS) sieht Verbandspräsident Walter Weinkauff seine Gruppe durchaus vor strukturellen Fragen. „Vermittlungsprovisionen, die sich alleine an der Benchmark des Wettbewerbs orientieren“, so sein besorgter Einwurf, „reichen zur Erhaltung der dezentralen Struktur im Verbund nicht aus“. Die Gruppe müsse sich vielmehr so aufstellen, dass es gleichgültig sei, von wem das Produkt komme, das der Kunde abnehme. Die Bank erhalte dann einen Zinsspannersatz statt der reinen Provision als Folge eines Vermittlungsgeschäftes. Dass Walter Weinkauff dieses latente Thema der Erlösverteilung erneut so offensiv anspricht, liegt an neuen Zahlen. Allein im vergangenen

Geschäftsjahr ist demnach der Anteil der von den Primärinstituten an die Verbundunternehmen vermittelten Geschäfte um 2,3 Prozentpunkte auf 29,1 Prozent gestiegen. Und wenn man diese Wachstumsrate fortschreibe, sei bereits im Jahre 2010 ein Verbundanteil von 40 Prozent zu erwarten. Die Volksbank Lahr beispielsweise beziffert ihren Anteil des Verbundgeschäftes schon heute auf rund 50 Prozent (Kreditwesen 3-2007).

Neben dieser Grundsatzfrage haben drei weitere vom Verband beförderte Projekte eher flankierenden Charakter. Zum einen soll die einheitliche DV-Plattform der Fiducia für alle Vertriebskanäle jedem Institut die Möglichkeit bieten, eine eigene Zweitmarke „Direkt“ aufzulegen und damit im eigenen Marktgebiet ganz individuell auf den Nachholbedarf im Direktgeschäft zu reagieren. Zum Zweiten empfiehlt der Verband seinen Mitgliedern den Einsatz eines VR-Mitgliederbonussystems, das mit wissenschaftlichem Beistand entwickelt und als Pilotanwendung bereits erfolgreich getestet wurde. Und als Gegenmaßnahme zu bürokratiegetriebenen Fusionen will der Verband seine Mitgliedsbanken drittens bei der Bildung von sogenannten Microverbänden unterstützen. Darunter versteht er Konzepte zur regionalen Arbeitsteilung und Kapazitätsanpassung zwischen Primärbanken, die den beteiligten Instituten mit verbindlichen betriebswirtschaftlichen Verknüpfungen eine bessere, weil flexiblere Steuerung der (Personal-)Kapazitäten ermöglichen sollen, ohne gleich fusionieren zu müssen.