



### Deutsche Bundesbank

#### Mehr Trennschärfe

Um die deutsche Bankenaufsicht wird derzeit viel, sehr viel herum geredet. Da hat Bundesbankpräsident Axel Weber gut daran getan, sich auf der Jahrespressekonferenz auf einige wenige, dafür einleuchtende Worte zu beschränken. Die bei der Reorganisation 2002 festgelegte Arbeitsteilung sei völlig in Ordnung, sagte er mit Blick auf die Zusammenarbeit von BaFin und Bundesbank. Allerdings dürfe sie nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern müsse auch gelebt und praktiziert werden. „Die Banken haben einen Anspruch darauf, vor allem vor dem Hintergrund der Kosten, dass wir die Trennschärfe erhöhen“, so der Bundesbankpräsident. Das kann, das muss sogar als eindeutiger Appell an die BaFin verstanden werden, sich aus der der Bundesbank obliegenden Prüfung in der Fläche noch weiter zurückzuziehen als dies seit den Krisen Jahren 2003 und 2004 schon geschehen ist.

Bei aller Richtigkeit dieser Forderung nach einer eindeutigen Aufgabenteilung, eine saubere Trennung ist schwierig. Auch der neue Vorschlag der Bundesregierung, nur system- beziehungsweise problemrelevante Banken durch beide Häuser genauestens beaufsichtigen zu lassen, wirft Schwierigkeiten auf. Denn: Wer legt fest, wann ein Vorgang problem- oder sogar systemrelevant ist? Und nach welchen Kriterien? Denn klar ist auch, je offener und eindeutiger diese Kriterien definiert und damit auch publiziert werden, umso stärker werden Banken „tricksen“, um nur ja nicht in die Doppelprüfung hinein zu geraten.

Daneben darf natürlich auch Zweifel an der Bereitschaft der BaFin für eine striktere Arbeitsteilung angemeldet werden. Nicht nur, dass ihr Image viel stärker unter einer Bankenpleite leiden würde als das der Bundesbank, sollte etwas „übersehen“ werden. Auch hinsichtlich der Finanzierung dürften den Verantwortlichen Einnahmen aus der Prüfung also für ein „Leistung“ sicherlich lieber sein, als per Umlage alle Banken zur Kasse bitten zu müssen, was in der Vergangenheit stets für Misstimmung gesorgt hat.

Es war ebenso klug von Axel Weber, zu den politisch motivierten Gedanken rund um eine Neuaufstellung der BaFin zu schweigen. Weder zum Vorstandsmodell noch zu einer Privatisierung noch zu einem staatlichen Zuschuss äußerte er sich. Nur so viel: „Die Organisation der Nicht-Bundbank-Teile der Bankenaufsicht ist Sache der Politik.“

Wer auch immer in der Bundesbank das Ressort von Edgar Meister übernehmen wird, der Ende April aus dem Amt scheidet, er kann manches neu gestalten, in der Abgrenzung zur BaFin, zu den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und auch zu den Prüfern der Verbände der Sparkassen und Kreditgenossen. Man darf den Eindruck haben, dass diese Aufgabe sehr zu reizen scheint. Mancher erinnert sich noch mit einem Schmunzeln: Früher musste, die Betonung liegt auf musste, jeder Neuling im Bundesbankdirektorium das Ressort Bankenaufsicht übernehmen. So ändern sich die Zeiten.

### Dekabank

#### Klareres Profil und weniger Konkurrenzlagen

„Die Dekabank ist der zentrale Asset Manager der Sparkassen-Finanzgruppe“. So hat der Vorstandsvorsitzende nach fast fünf Quartalen an der Spitze seine Erläuterungen zur strategischen Ausrichtung seines Hauses zusammengefasst. Mit diesem Anspruch beginnt der aktuelle Geschäftsbericht. Für diese Gewichtsverlagerung lassen sich bei der Rechenschaftslegung über das Geschäftsjahr 2006 schon erste Anzeichen eines wachsenden Zuspruchs der Sparkassen für die Produkt- und Dienstleistungspalette ihres Verbundinstituts finden. Und in diese Richtung deutet die Neuausrichtung des Corporate Banking. Die Bank will weg vom Ruch des Gemischtwarenangebots mit mehr oder weniger starken Konkurrenzlagen zum Geschäft der Sparkassen und Landesbanken und hin zu einer „absoluten Konzentration auf das Asset Management“ wie Franz S. Waas es betonte.

Am deutlichsten sichtbar wird dieser neue Weg an der Selbstbeschränkung in dem neu formierten Geschäftsfeld Corporates & Markets. Klare Aussage: Die Bank will die Finanzierung von Firmenkunden in Deutschland nicht weiter betreiben und stattdessen ihren Schwerpunkt auf strukturierte und handelbare Kreditprodukte legen. Sie will sich weg vom Risikonehmer und hin zum Risikomanager bewegen, also zu einem Angebot mit klarem Bezug zum Kerngeschäft Asset Management. Damit mag zwar eine solide Ertragsäule der früheren DGZ Bank verloren gehen. Aber der geordnete Rückzug aus dem klassischen Kreditgeschäft mit seinen Möglichkeiten zur Fristentransformation entschärft zum einen gewisse Konkurrenzlagen beziehungsweise öffnet anderen S-Unternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten. Und zum anderen setzt er so ganz nebenbei bei der Dekabank Eigenkapital frei, das bisher durch diese Aktivitäten gebunden wird. Der Sache nach begründet die Bank ihre Neuformierung nicht zuletzt mit der zunehmenden Handelbarkeit und Kombination von Kredit- und Kapitalmarktprodukten – mit der sich freilich auch die Sparkassen und Landesbanken auseinandersetzen müssen – sowie mit der Konvergenz von Fonds und Derivaten. Ihrer Wirkung nach soll die neue Linie deshalb keinesfalls ein geringeres Umsatzvolumen im Corporate Banking bedeuten, wohl aber ein anderes Engagement. Die mit der Neuorientierung einhergehende Abschmelzung der Bilanzsumme ist übrigens im laufenden Geschäftsbericht schon sichtbar (104,9 nach knapp 115 Milliarden Euro), wird aber für einen fokussierten Asset Manager nicht als schädlich empfunden.

Sichtbar wird die neue Aufstellung der Dekabank auch in den beiden anderen Geschäftsfeldern Asset Management Kapitalmarkt (AMK) beziehungsweise Asset Management Immobilien (AMI). Im Bereich AMI hatte die Sanierung des Immobilienfonds Priorität und gilt seit Herbst letzten Jahres als abgeschlossen. Und parallel wurde nach dem Motto weg von der „buy and hold“ – hin zu einer „buy and manage“-Strategie an der Errichtung von Strukturen für immobilienbasierte Anlageprodukte gearbeitet. Im Bereich AMK wird an der Liste und der Frequenz der neuentwickelten Produkte für Privatkunden deutlich, dass der Asset-Manager der Sparkassenorganisation künftig keinesfalls vorhandenen Marktentwicklungen hinterherlaufen, sondern sie möglichst prägen will.



Auch im institutionellen Geschäft hat die Dekabank mit der Steigerung des verwalteten Vermögens in der Master KAG von 1,3 auf zehn Milliarden Euro sowie der Volumensverdopplung bei Advisory-Mandaten ihre angekündigten Wachstumsansprüche signalisiert. Als unbestrittener Dienstleister im Fondsgeschäft gilt die Bank innerhalb der S-Gruppe freilich nur im Geschäft mit Privatkunden. Im institutionellen Asset Management hingegen hat bisher noch keine der Landesbank ihre Ambitionen zurückgestellt. Wenn nun jedoch am Markt das private und das institutionelle Geschäft organisatorisch wie im Produkt- und Dienstleistungsangebot so eindeutig zusammenwachsen, wie das bei allen großen Fondsgesellschaften sichtbar wird, muss man auch im Sparkassenlager permanent prüfen, inwieweit sich die bisherige Abgrenzung der Interessenlagen auf Dauer durchhalten lässt.

## Deutsche Postbank

### Die „Potenzial-Bank“

Wie anders hätte man Wulf von Schimmelmann, den Macher der modernen Postbank der heutigen Zeit in den wohlverdienten Ruhestand entsenden sollen als mit dem Abschiedsgeschenk eines Rekordgewinns. Knapp eine Milliarde Euro vor Steuern sind eine Größenordnung, an die auch der Chef, wie er einräumte vor einigen Jahren, noch nicht zu glauben wagte. Dass hierbei natürlich die Übernahme des BHW seinen Teil zu beigetragen hat, wir vergessen es höflich ob der Lobpreisung für den scheidenden Vorstandsvorsitzenden. Dieser wird entgegen bester deutscher Corporate-Governance-Manier nicht in den Postbank-Aufsichtsrat wechseln. Über den Post-Aufsichtsrat, dem ein wenig Bankensachverstand sicherlich auch gut tun würde, wurde vorsichtshalber nicht gesprochen.

Die Ära Wulf von Schimmelmann war zweifelsohne eine äußerst erfolgreiche für die Postbank: Erwerb der DSL Bank, Börsengang, Dax-Aufstieg, Kauf des BHW und der Post-Filialen, um nur einige Gipfel zu nennen. Und auch das damals zwar als störend empfundene Werben der Deutschen Bank und das immer noch anhaltende Interesse einer anderen gelben Bank muss man wohl als Kompliment verstehen. Die Bilanzsumme hat sich von 117,3 Milliarden DM 1999 auf 185 Milliarden Euro im abgelaufenen Geschäftsjahr verdreifacht. Der Jahresüberschuss hat sich von 149 Millionen DM auf 696 Millionen Euro nahezu verzehnfacht. Das Baufinanzierungsvolumen im Bestand stieg von rund 1,3 Milliarden Euro auf über 59 Milliarden Euro. Die Zahl der Girokonten wuchs von 3,6 auf 4,6 Millionen (bei immerhin 14,6 Millionen Kunden!). Das Zusagevolumen für Privatkredite lag 1999 bei 590 Millionen Euro und 2006 bei 1,35 Milliarden Euro. Und, und, und.

Das Ergebnis 2006 ist zweifelsohne ein gutes, wenn auch kein herausragendes. Zum Beispiel kommen 86 Millionen aus dem Verkauf von Beteiligungen. Vom kräftigen Wachstum des Provisionsüberschusses um 700 Millionen Euro auf 1,4 Milliarden Euro entfallen allein 542 Millionen Euro auf die erst Anfang 2006 übernommenen Postfilialen. Aber das ist vielleicht auch gut so, denn so lässt es noch ein wenig Luft für den Nachfolger Wolfgang Klein. Seine Aufgabe wird es gemeinsam mit den Vorstandskolle-

gen sein, die vielen, leider nur angedeuteten Potenziale zu heben. Sechs Millionen der 14,6 Millionen Kunden haben lediglich ihre Sparbücher bei Deutschlands bedeutendster Retailbank. Hier das Cross-Selling zu forcieren liegt auf der Hand, ist aber sicherlich nicht leicht. Denn viele dieser Schläfer sind kaum wiederzubeleben. Und bei denjenigen für eine Reanimation Empfänglichen haben natürlich auch die nicht minder munteren Wettbewerber die Fühler ausgestreckt. Hier gegenzuhalten, mit Konditionen wie mit Werbung, kostet Geld – auch wenn 90 Prozent der Abschlüsse nicht in den schön lockenden, sondern in den normalen Konditionen stattfinden.

Da kann natürlich der mobile Vertrieb von Postbank und BHW, der den Kunden „zu Hause abholt“, helfen. Sofern nicht der Kollege von der Sparkasse, Schwäbisch Hall oder dem AWD gerade da sitzt. Mit 300 beziehungsweise 400 Kunden sind sowohl der echte Vermögensberater als auch der sogenannte Finanzmanager ausgelastet. Mehr noch, ein Tag pro Kunde auf das Jahr gerechnet sind für ein umfangreiches Financial Planning sicherlich nicht ausreichend. 1 000 neue Berater sollen her, doch woher nehmen in einem klassischen Verkäufer- soll heißen Anbietermarkt?

Auch im Zusammenspiel von Postbank und BHW gibt es sicherlich noch Optimierungspotenziale, sowohl auf der aufbauorganisatorischen Seite – die BHW Bank wird wohl noch dieses Jahr ganz vom Markt verschwinden – als auch in den Abläufen. Ein Vorteil gegenüber anderen Bank-Versicherungs-Konglomeraten ist freilich, dass die BHW-Berater aufgrund der überwiegenden Bausparbeziehungsweise Baufinanzierungserfahrung sicherlich weniger Berührungängste in Sachen Bankprodukte als der klassische Versicherungsaufendienst. Evolution heißt folglich das Postbank-Programm für die kommenden Monate. Das wird für die Bank mit den vielen Potenzialen natürlich auskömmlich sein. Und für eine Revolution wäre es wahrscheinlich selbst zwölf Jahre nach der Privatisierung für den früheren Staatsbetrieb immer noch zu früh.

PS: Im Interview im Geschäftsbericht 1998 stellte der damalige neue Vorstandsvorsitzende Wulf von Schimmelmann rückblickend fest: „Die Eigentümerfrage hat die Bank über viele Jahre hinweg intensiv beschäftigt. Diese Ressourcen lenken wir jetzt voll und ganz auf den ertragsorientierten Ausbau unseres Geschäfts.“ Es bleibt zu wünschen, dass dies sich nicht allzu schnell ändert und dauerhaft gilt was Klaus Zumwinkel zu Schimmelmann 60. versprach: „Wir werden die Postbank niemals verkaufen!“

## Hypovereinsbank/Unicredit

### Integration abgeschlossen, jetzt wird expandiert

Man sei gegenwärtig sehr „relaxt“, hieß es gleich zu Beginn der Bilanzpressekonferenz der Münchener Hypovereinsbank zum Berichtsjahr 2006. Dass diese Gelassenheit dabei nicht von ungefähr komme, wurde auch gleich doppelt untermauert. Zum einen nämlich mit den Ergebnissen des letzten Geschäftsjahres. Dazu nur kurz: Nach Steuern wurde nach einem Minus von 127 Millionen Euro im Vorjahr ein Ertrag von 1,64 Milliarden Euro eingefahren

(auch wenn die Steigerung nach der Berücksichtigung von Sondereffekten deutlich geringer ausfällt), die Eigenkapitalrendite nach Steuern belief sich auf 22,1 Prozent und die Cost Income Ratio wurde um 12,4 Prozentpunkte auf 62,1 Prozent verbessert. Damit dürfte auch die neue Konzernmutter Unicredit im ersten Jahr der vollen Zugehörigkeit der Tochter zufrieden gestellt sein, immerhin trug der deutsche Arm damit ein gutes Sümmchen zum Gewinn der gesamten Gruppe bei (der übrigens parallel in Italien auf gut 5,4 Milliarden Euro und damit fast zwei Drittel höher als im Jahr zuvor beziffert wurde).

Zum anderen sieht man in München aber auch einen gewaltigen Berg an Arbeit erfolgreich hinter sich gebracht. Die Integration in den Unicredit-Konzern sei – zumindest weitestgehend – nunmehr abgeschlossen. Nach der Umsortierung der internen Divisionen nach italienischem Vorbild, der Veräußerung der Activest an die Konzernschwester Pioneer und der Übergabe der Österreich- (und Osteuropa-)Aktivitäten an Unicredit, um nur einige Maßnahmen zu nennen, sei das Gros der organisatorischen Synergien – samt Stelleneinsparungen – ausgeschöpft. Nicht zuletzt hat die Schlankheitskur der HVB auch ordentlich Geld in die Kassen gespült, die damit voll sind für Zukäufe.

Man darf also in München wirklich gelassen sein. Oder? Ganz so überraschend schnell kann eine Integration solcher Größenordnung freilich noch nicht abgeschlossen sein, zumindest nicht vollständig. Trotz der beachtlichen Geschwindigkeit der organisatorischen Maßnahmen gilt es nämlich noch einige „Integrationslöcher“ zu stopfen. Zum einen wäre da die Zusammenlegung der gruppenweiten Aktivitäten im Investmentbanking. Mit einem Anteil von gut 60 Prozent in dieser Division soll die HVB innerhalb des Konzerns als Kompetenzzentrum auch die übrigen Aktivitäten von Unicredit, insbesondere deren Tochter UBM, alsbald übernehmen. Außerdem gilt es, die Mitarbeiter in allen vier Geschäftsbereichen zu motivieren. Die Fluktuation lag im ersten Jahr nach der Übernahme mit 8,6 Prozent nämlich vergleichsweise hoch. Das hilft zwar beim weiterhin geplanten Arbeitsplatzabbau. Aber es kratzt auch an der Motivation der verbleibenden Truppe. Und nicht zuletzt muss auch die IT noch zusammengebracht werden. Das sei gegenwärtig schon in der Mache und soll am 3. Oktober 2008 in einem „Big Bang“ enden. Freilich einem von der guten Sorte.

Schließlich wäre da noch eine weitere Lücke in der Integration: Bislang hält die italienische Mutterbank lediglich rund 95 Prozent der Anteile an dem Münchner Institut. Dass der Squeeze-out dabei zumindest aufwendig werden kann, zeigt allein die Einladung zur Hauptversammlung: Diese wurde zum einen verschoben, um sich und den Aktionären eine zweite, außerordentliche HV zu ersparen. Und zum Zweiten hat das Unternehmen, vorsichtshalber, gleich einmal für zwei Tage eingeladen. Auch für den Vorstand sei der Vorgang mit Emotionen behaftet, hieß es noch. Ebenso: Das Arbeiten innerhalb der Gruppe sei gegenwärtig schwierig, weil bei jeder Entscheidung im Sinne der Anleger sichergestellt werden müsse, dass diese auch für die HVB alleine Vorteile bringt. Sind die Anteilseigner erst einmal „herausgedrückt“, wird man sich auch an dieser Stelle entspannen dürfen.

Von den verbleibenden Baustellen lässt man sich in München allem Anschein nach aber wenig beeindrucken. Immerhin hat man

mit entsprechenden Vorgängen ja mittlerweile auch Erfahrung. Und deswegen gibt die Bank wieder Geld für Wachstum aus. So etwa bei der Präsenz hierzulande. Ausgebaut werden soll zunächst das deutsche Filialnetz, und das über alle Sparten. Auch weitere Zukäufe kann man sich vorstellen, so lange der Partner passt. Schnellschüsse freilich dürften hier aber nicht zu erwarten sein, die Bank hat sich selbst einen Investitionszeitraum von drei Jahren gegeben. Und dann ist da ja noch „Berlin“. Ein Angebot für die stark umgarnte Landesbank hat auch die HVB abgegeben. Allerdings rechnet man sich ob des hohen „verbundinternen Interesses“ nur geringe Chancen aus. Ohnehin darf man streiten, ob die Ergänzung um das Filialnetz der Landesbank zur gegenwärtigen Aufstellung passt: Das Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden lieferte im vergangenen Jahr mit einer Eigenkapitalrendite vor Steuern von 9,3 Prozent den niedrigsten Wert aller HVB-Divisionen. Auch dem Ausgang in der Hauptstadt wird man in München also mit der demonstrierten Gelassenheit entgegenschauen müssen. Was aber bleibt, ist die Frage nach den Ambitionen der Konzernmutter im deutschen Privat- und Geschäftskundensegment. Sollten es die Italiener nämlich ernst meinen mit ihren Wachstumsankündigungen und nicht nur hinter dem attraktiven Ost-europa-Geschäft her gewesen sein, dann steht den Münchnern trotz des endlich geschafften Turnarounds aus den roten Zahlen noch einiges an Arbeit bevor.

## WGZ Bank

### Mehr als nur gefühlte Stärke

Ausgesprochen selbstbewusst – so versuchte sich die WGZ Bank auf der ersten Bilanzpressekonferenz nach der gescheiterten Zentralbankenfusion zu präsentieren. Auffällig häufig tauchten demzufolge im Redetext von Chef Werner Böhnke Ausdrücke wie ausgezeichnet, stark, ausgesprochen oder deutlich auf. Immer wieder wurde der Nutzen für die angeschlossenen Volks- und Raiffeisenbanken als oberstes Ziel hervorgehoben. Und bei allem wurde versucht, sich auf die Zahlen zu konzentrieren und sich aus politischen Dingen ganz herauszuhalten. „An Legendenbildung beteilige ich mich nicht“, so Böhnke. Es wird gearbeitet und nicht spekuliert, weder die Vergangenheit betreffend noch die Zukunft, so die Botschaft. Es besteht schließlich kein Zwang zur Fusion.

Dieses Selbstbewusstsein ist nicht unbegründet und ganz sicherlich mehr als nur gefühlte Stärke. Die WGZ hat 2006 ein durchaus respektables Ergebnis erzielt. Das Betriebsergebnis nach Bewertung in der WGZ-Gruppe, also einschließlich vor allem der wie einen Augapfel gehüteten WL, stieg auf den neuen Rekordwert von 178,3 Millionen Euro. Hierzu steuerte die WGZ Bank 124,7 Millionen Euro bei. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass rund ein Fünftel des Bankergebnisses aus den Beteiligungen wie beispielsweise der DZ Bank, Schwäbisch Hall und der R+V resultiert. Wer es sehr genau nehmen möchte, müsste nun aus den übrigen Ergebnissen noch die Provisionszahlungen dieser Häuser für Dienstleistungen der WGZ herausrechnen, um zu einem tatsächlich erzielten Ergebnis zu kommen. Auch den Sondereffekt aus Beteiligungsverkäufen kann man berücksichtigen. Doch ein Zinsergebnis in der WGZ-Gruppe von plus 10,9 Prozent auf



359,8 Millionen, ein leicht gestiegener Provisionsüberschuss von knapp 70 Millionen Euro, konstante Verwaltungsaufwendungen, eine Cost Income Ratio von 48 Prozent und eine Eigenkapitalrendite von gut 20 Prozent sind gut.

Wenig Erhellendes gab es in Sachen Kooperationen, die der DZ-Bank-Chef Wolfgang Kirsch nun nach der gescheiterten Fusion gerne vorantreiben möchte. Man prüfe dieses, analysiere jenes, auch „größere Dinge“ – so die WGZ. Offenheit sieht aber anders aus. Klar ist: Die WGZ hängt an ihren Beteiligungen und legt daher größten Wert auf die Wirtschaftlichkeit eines jeden möglichen Zusammenrückens. Dass dabei weniger reine Kostensynergien eine Rolle spielen dürfen, liegt auf der Hand. Mit Blick nach vorne sind es die Erträge, die die WGZ, aber auch den ganzen Verbund interessieren müssen.

In Sachen Zahlungsverkehr scheute man nicht etwa vor der DZ Bank und deren Tochter Equens zurück. Vielmehr sei die Komplexität bei dem Joint Venture der früheren holländischen Interpay Nederland B.V. und des Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsdienstleistungen ob der vielen zu berücksichtigenden Einflussnehmer aus mehreren europäischen Ländern einfach sehr viel höher als bei der nun gefundenen verbundfremden Lösung, heißt es in Düsseldorf. So erklärt macht es durchaus Sinn, dass man einen Externen einem Verbundpartner vorzieht. Für viele, die die

Vorgänge um Düsseldorf und Frankfurt aber nur von weit weit weg betrachten, sitzen die Verweigerer nicht in der Bankenhauptstadt. Da schmerzt jeder Euro, der aus dem Verbund abfließt. Dies gilt es jetzt und auch in Zukunft zu bedenken.

Denn es kann doch nicht sein, dass sich keine effizienten Möglichkeiten der engen Zusammenarbeit der beiden genossenschaftlichen Zentralbanken finden lassen, oder? Luxemburg mag hier nur ein Beispiel sein. Zu aller Stärke bedarf es hier und da vielleicht nur ein bisschen beiderseitigem Entgegenkommens.

## Persönliches

### Zum Tod von Paul Wieandt

Wenn ein Unternehmen und dabei erst recht eine Bank einen Sanierer braucht, ist meistens schon viel Schlimmes passiert: Ein Vorstand hat aus Unvermögen, aus Ehrgeiz und manchmal auch einfach durch unglückliche Umstände erhebliche Ressourcen verwirtschaftet. Ein Aufsichtsrat hat nichts begriffen, eine Familie hat sich endlos zerstritten, ein Betriebsrat hat die Arbeitsplätze der Gegenwart auf Kosten der Zukunft konserviert – und manches

mehr. Wenn dann – endlich – jemand wie Paul Wieandt gerufen, berufen wird, ist zwar vieles aber doch noch nicht alles zu spät gewesen. Denn der Vorzug des Sanierers und zugleich sein gewaltiger Vorteil gegenüber allen Betroffenen ist es eben, nur wenig Rücksicht auf den angehäuften Unrat samt verbundenen Unredlichkeiten nehmen zu müssen.

Sanierer dürfen nicht allein „schlecht“ nennen, was schlecht ist, sondern sogar noch etwas mehr. Das sichert ihnen den Ruf der Rücksichtslosigkeit, wenigstens einer gewissen Härte zu – schadet ihrem Ansehen aber nicht, weil sie damit eher auf Seiten ehrenwerter Gläubiger als auf Seiten nicht unschuldiger Schuldner stehen. Dennoch gründet der Ruhm wirklich großer Sanierer anders als der von puren Insolvenzverwaltern nicht darauf, einen Betriebshof erst besenrein zu machen und dann die Hallen von Produktionsvermögen zu leeren. Sondern die Qualität des Sanierers wird an seiner Fähigkeit gemessen, die Chancen des Falles von seinen Risiken zu befreien. Genau dies hat Paul Wieandt hervorragend verstanden. Und der Chronist meint, von ihm bei der Mainzer Landesbank und dann erst recht bei der BfG das längst so modische Wort von der „Restrukturierung“ zum ersten Mal in dieser Häufigkeit vernommen zu haben.

Wieandts berufliche Karriere ist von einer – für einen Banker – faszinierenden Vielseitigkeit gewesen. Er hat den Öffentlichen Banken gedient, den gemeinwirtschaftlichen und den privaten. Und weil man das wusste, wuchs mit jedem Fall, den man ihm übertrug, das Vertrauen in sein Branchenwissen. Dabei zierte den gestandenen Pfälzer mitnichten stets rücksichtsvolle Höflichkeit. Er konnte herzhaft grob werden, durchaus auch mit Ansätzen zum Recht-haben-wollen. Meistens hatte er Recht. Es wäre spannend geworden, wenn er einst die Bank für Gemeinwirtschaft über die Versicherungsgruppe Aachen-München nicht allein zum ersten echten mitteleuropäischen Allfinanzbetrieb hätte machen können, sondern diesen dann auch noch in eine französisch-italienische Multinationalität hätte einbringen dürfen. Aber vielleicht war dies selbst für ihn zuviel des Aufbaus in zu kurzer Zeit.

Die Sparkassen verdanken Wieandt als klugem Schlichter im vorderen Hintergrund gerade die Lösung der mehr „gesellschaftlichen“ als materiellen Probleme rund um die Frankfurter Sparkasse. Dass die halbfreie Kasse heute fast geräuschlos als nette S-Tochter der Helaba funktionieren darf, ist sein letzter großer Verdienst. Paul Wieandt starb am 20. März im Alter von nur 71 Jahren. K.O.

## Genossenschaftsbanken

### Strukturfragen – eine ganz persönliche Einschätzung

*Über viele Jahre hinweg hat die Redaktion Hans-Joachim Ewald, langjähriger Vorstandsvorsitzender der Volksbank Jever, früheres Mitglied des Verwaltungsrates beim BVR und heutiger Verbandspräsident des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., zu aktuellen Themen der genossenschaftlichen Bankengruppe zu Wort kommen lassen, um mit ihm auch spezifische Stimmungslagen an der Basis darzustellen. Vor seinem Ausscheiden aus dem Prä-*

*sidentenamt im April dieses Jahres äußert er seine „ganz persönliche Meinung“ zu Strukturfragen:*

„**Primärbanken:** Die Genossenschaftsbanken haben sich trotz zunehmendem Wettbewerb insbesondere dort gut behaupten können, wo sie es geschafft haben, eine starke Identifikation in und mit ihrer Region herzustellen. Das gilt für alle Bankgrößen. Das gilt sowohl für die kleineren als auch für größere Banken. Wenn sich die Banken in Zukunft, hoffentlich sogar besser als bisher, auf die Unterstützung der zu diesem Zweck von ihnen gegründeten Institute des Finanzverbundes stützen können, habe ich um die Zukunft selbst bei einem noch mal zunehmenden Wettbewerb keine Sorgen. Allerdings werden sich die Primärbanken durchsetzen müssen, in der fortwährenden Auseinandersetzung um die gerechte Zuordnung der ‚Erlösströme‘.

#### Theorie und Praxis

Theoretisch sind die Dinge ja ganz einfach: Der Genossenschaftssektor verfügt über das beste und dichteste Vertriebsnetz, über leistungsfähige Institute des Finanzverbundes und müsste demzufolge in der Lage sein, Finanzprodukte zu wesentlich günstigeren Bedingungen anzubieten, als ein Wettbewerber, der über ein solches Vertriebsnetz nicht verfügt. Nur mal angenommen, dass der Vorteil bei 30 Prozent liegt, dann könnten davon sowohl die Kunden als auch die Primärbanken und auch die Verbundinstitute mit je 10 Prozent profitieren. Ein ungeheurer Kundenzulauf wäre die Folge und eine sich selbst nährende unendliche Erfolgsgeschichte aufgrund dieses Preisvorteils am Markt.

So einfach ist die Theorie. Davon sind wir in der Praxis aber wohl ein ganzes Stück entfernt, denn ich sehe weder den Vorteil der Kunden, noch der Primärbanken. Und bei den Verbundinstituten muss man natürlich sehen, dass hier zumindest in der Vergangenheit immer wieder Begehrlichkeiten von der Mutter bestanden und auch die Unterstützung bei deren Sanierung nicht unerheblich war. Nur, das ist ja wohl jetzt vorbei. Insofern müssen die Primärbanken darauf bestehen, dass sie der angesprochenen theoretischen Idealvorstellung ein gutes Stück näher kommen. In diesem Sinne zu integrieren und die Dinge mit Macht zum Erfolg zu bringen, wäre für mich die allerwichtigste Aufgabe des BVR-Präsidenten. Wer Strategieführerschaft beansprucht, muss auch Umsetzungsverantwortung übernehmen und kann diese nicht einfach delegieren, denn die Mittel zur Durchsetzung hat nur er.

Natürlich kann es hier zu Interessenkonflikten kommen zwischen den Interessen der Primärbanken und dem ‚Wohl des Unternehmens‘, dem der Aufsichtsratsvorsitzende aktienrechtlich verpflichtet ist. Aber wer anders, als ein von der Basis gewählter neutraler und unvorbelasteter Präsident, kann diese schwierige Balance bewältigen? Und was den Interessenkonflikt angeht: Es ist mit Sicherheit nicht zum ‚Wohle des Unternehmens‘, wenn sich die Primärbanken andere Alternativen suchen, statt mit den Verbundunternehmen zusammenzuarbeiten, andere Alternativen suchen, weil sie in der Durchsetzung ihrer Interessen einfach nicht weiterkommen. Im Gegenteil, das würde den Verbundunternehmen langfristig die Geschäftsbasis entziehen.

In der genossenschaftlichen Diskussion taucht ja immer wieder mal die Angst vor einer Konzernstruktur auf. Ich habe in diesem



Sinne keine Befürchtungen, weil ich glaube, die Basis richtig einschätzen zu können. Die wird sich im Zweifel lieber aus dem Verbund verabschieden, als sich einer zentralen Kommandostruktur unterstellen. Die Basis weiß nämlich sehr genau, dass eine solche Struktur nicht in der Lage wäre, den Auftrag zu erfüllen, den uns die Gründungsväter ins Stammbuch geschrieben haben und der von den Basisbanken ernst genommen wird. Diese werden immer für sich Alternativen erkennen und realisieren, denn sie sind in einer klaren Mission unterwegs, nämlich sich für die wirtschaftliche Förderung der Menschen in ihren Regionen zu engagieren. Die regionale Entwicklung, wird gerade in einem Europa der Regionen eine immer wichtigere Aufgabe. Dafür sind Konzerne aber völlig ungeeignet. Diese interessieren sich natürlich auch für die Regionen, aber eben nur im Interesse einer für sie optimalen Marktausschöpfung.

**Zentralbanken:** Der Grundsatz gilt, dass wir uns im Verbund Doppelarbeit und damit doppelte Kosten nicht leisten können. Aber wenn es (noch) keine übereinstimmende Firmenkultur gibt, dann sollte man lieber noch getrennte Wege gehen. Allerdings natürlich mit dem gleichen Ziel, nämlich den Primärbanken ein starker Partner zu sein, damit diese sich im zunehmenden Wettbewerb behaupten können. Für mich sind die Zentralbanken nach wie vor kein Selbstzweck, sondern haben eine eindeutige subsidiäre Funktion. In diesem Sinne ist für mich eine Zentralbank auch kein genossenschaftliches Spitzeninstitut, sondern ein erstklassiges (Spitzen-)Werkzeug in der Hand der Primärbanken. Um sich dieses Werkzeug aufzubauen, haben sich die Primärbanken schließlich zusammengetan.

### Unterschiedliche Firmenkulturen

Ein Grund für unterschiedliche Firmenkulturen liegt nach meiner Überzeugung darin begründet, dass die heutige DZ-Bank in ihrer Entstehung ja nicht das Ergebnis langfristiger strategischer Planung ist, sondern auch eine aus vielen Notfällen entstandene Einrichtung. Zum Glück ist sie durch die konsequente Sanierungsarbeit eines genossenschaftlichen Urgesteins wie Ulrich Brixner, offenbar endlich wieder eine gesunde Einrichtung. Die von außen gekommenen Manager, die sie heute führen, werden (wenn nicht schon geschehen) nach meiner Auffassung die Chancen noch erkennen, die unsere auf partnerschaftliche Kooperation ausgerichtete genossenschaftliche Organisation im Verhältnis zu einer zentralen Kommandostruktur bietet. Dazu muss man nicht die Muskeln spielen lassen.

Wenn die Basis derzeit für eine Fusion des Ganzen nicht gegeben ist, dann fehlt sie doch auch für die Zusammenfügung der einzelnen Teile. Ich kann die Enttäuschung über die gescheiterte Fusion, die ja wahrscheinlich auf beiden Seiten vorhanden ist, sehr gut verstehen. Aber mit ein wenig Abstand muss man doch erkennen, dass die Fortsetzung einer öffentlichen Auseinandersetzung nur schadet. Für das offenbar über Nacht wieder gestörte Vertrauen gibt es ja Ursachen, und denen sollte man auf den Grund gehen. Wenn es so ist, dass diese Fusion an einer Indiskretion gescheitert ist, dann dürfte es nicht allzu schwer fallen, den Verantwortlichen dafür auszumachen. Aber wer ist in dieser Sache unterwegs? Mir scheint, die Pressehoheit liegt in diesem Falle bei dem im Umgang mit Medien zugegeben sehr geschickten BVR-Präsidenten selbst, obwohl er doch in dieser Sache ein Betroffener ist. Funktioniert

hier die Überwachung durch den Verwaltungsrat des BVR? Ich empfinde die Aktion des Verwaltungsratsvorsitzenden, unabhängig davon wie man in der Sache selbst dazu steht, von der Art her völlig kontraproduktiv in Bezug auf die notwendige Vertrauensbildung.

### Viel Gelassenheit gefragt

Die Frage ist, ob man das entstandene Misstrauen in der jetzigen Aufstellung wieder kitten kann. Ich habe meine Zweifel, denn in dieser Sache kann der doch sehr stark eingebundene BVR-Präsident offenbar frei schalten und walten. Anscheinend ist niemand da, der bereit ist, ihm die Stirn zu bieten und ihn daran zu erinnern, dass es nicht gerade von Integrationskraft zeugt, wenn er es auch in seiner zweiten Amtsperiode nicht geschafft hat, als neutraler Sachwalter im ganzen Lande zu gelten (NRW ist immerhin das größte Bundesland!). Eines möchte ich in dem Zusammenhang klar in Erinnerung rufen: Unsere Organisation hat sich vor 15 Jahren mächtig dagegen gewehrt, um ein damals angestrebtes Doppelamt BVR/DG-Bank zu verhindern. Heute haben wir ein solches Amt! Zwar nicht formal, aber offenbar von vielen Banken ‚gefühlte‘, was mit der früheren Tätigkeit des jetzigen Präsidenten in der DG-Bank zu tun hat und wohl auch damit, dass er sich gerne als oberster Bankenvertreter unserer Gruppe auf einer Ebene mit den Topmanagern der Großbanken darstellt, was doch eigentlich eine Sache der Zentralbankchefs sein sollte. Ich empfehle der Organisation gleichwohl auf jeden Fall viel Gelassenheit. Wir haben schließlich heute zwei gesunde Zentralkassen, und es geht nicht um einen neuen Sanierungsfall. Wir können doch auch mit zwei Zentralbanken gut leben. Fahren wir so schlecht damit, dass wir neben der DG Hyp auch eine Münchener Hypothekenbank und eine WL Bank haben? Ist es nicht manchmal auch ganz gut, eine Alternative zu haben?

**Verbände:** Meine Grundauffassung hat sich nicht geändert, dass nämlich die Größe eines Verbandes nichts über die Leistungsfähigkeit für seine Mitglieder aussagt. Wichtig ist, dass die Verbände auf nationaler Ebene durch intensive Zusammenarbeit Doppelarbeiten und Mehrfachentwicklungen vermeiden und sich gegenseitig in ihrem Dienstleistungsauftrag gegenüber den Genossenschaften unterstützen. Wir plädieren unverändert für eine dezentrale Aufstellung, man muss ja auch sehen, dass die Verbände als Dienstleister unterwegs sind in Prüfung, Beratung und Betreuung und dass sie mit privaten Anbietern konkurrieren, die sich heute längst dezentral, also kundennah aufgestellt haben.

Auf die Leistung, nicht auf die Größe kommt es dabei an, und da sehen wir uns in Weser-Ems durch unseren Weg bestätigt. Die Selbstständigkeit ist für uns, solange uns keine besseren Möglichkeiten nachgewiesen werden, immer noch die beste Alternative – auch um das derzeit vorhandene starke Interesse an neuen Genossenschaften in der Region zu unterstützen. Denn die genossenschaftliche Idee lebt. Das beweist nicht nur Professor Yunus mit dem ihm verliehenen Friedensnobelpreis. Wenn es den schon vor 160 Jahren gegeben hätte, dann hätten unsere Gründungsväter ihn verdient gehabt. Insofern bin ich dankbar für das Engagement des DGRV, der als unser genossenschaftlicher Spitzenverband dafür sorgt, dieses großartige deutsche Gedankengut in der Welt zu verbreiten.“

Die Zwischenüberschriften wurden von der Redaktion eingefügt. ■■■■■