



Gespräch des Tages

Bankenverbände

Präsidenten

Es ist schon bemerkenswert, wenn gleich zwei der vier großen deutschen Bankenverbände zeitgleich um einen neuen Präsidenten ringen. In dem einen Verband, der Girokassen und Förderinstitute vereint, gibt es einen Kandidaten, der unbedingt will, den aber nicht jeder will. Im anderen, der Interessenvertretung der privaten Institute, gibt es einen, den jeder will, der aber selbst nicht unbedingt will. In dem einen wie dem anderen Fall ist es aber demokratisch ausgefallen, der Wunsch der Mehrheit hat sich erfüllt. Siegfried Jaschinski, Vorstandsvorsitzender der LBBW, steht künftig für die volle Amtszeit von drei Jahren mit Wiederwahlchancen dem Verband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) vor, Klaus-Peter Müller wird weiterhin den Bundesverband deutscher Banken (BdB) regieren. Allerdings nur für ein zusätzliches Jahr.

Dann ist Müller schon gut ein Jahr lang nicht mehr aktiver Vorstand, sondern Aufsichtsratschef. Und dann wird sich wieder die schwierig zu beantwortende Frage nach einem Nachfolger stellen. Die Kandidatenliste ist kurz. Der Vertrag von Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann läuft nur bis 2010. Und bei seiner Wahl würden die Stimmen, die einen (zu) Deutsche-Bank-freundlichen Verband sehen, sicherlich laut werden. Herbert Walter von der Dresdner Bank ist ein Stück weit Versicherung, Wolfgang Sprißler von der HVB ein wenig zu viel italienisch, und Wolfgang Kleins Postbank ist eben erst ordentliches Mitglied des BdB geworden. Bleiben die ebenfalls weniger werdenden Möglichkeiten, bei den Regional- und Privatbankern fündig zu werden. Doch schon bei der Ablösung Breuers durch Müller hat der Verband auf das bis dahin vollzogene Rotationsprinzip verzichtet, da die Arbeit des Präsidenten mittlerweile einen sehr großen Stab erfordert, den kleinere Häuser nur schwer vorhalten könnten. Klaus-Peter Müller jedenfalls gibt sich entspannt: „Ich bin nicht Präsident wider Willen. Und was meine Nachfolge mit einem hoch qualifizierten Nachfolger angeht, bin ich sehr zuversichtlich.“ Etwas Weiteres haben beide Verbände gemein: VÖB wie BdB werden im Tagesgeschäft von exzellenten Haupt-Geschäftsführern geleitet. Wenn das keine Überlegung wert ist!

Genossenschaftsorganisation

Zentrales Research?

Fast demonstrativ haben DZ Bank und WGZ Bank nach der im vergangenen Jahr bekanntlich zum wiederholten Male gescheiterten Fusion eine konstruktive Zusammenarbeit angekündigt und sich bei offiziellen Statements im Wesentlichen auch dazu bekannt. Trotz beiderseitiger Friedensbekundungen werden aber – sehr zur Freude der Medien – im alltäglichen Geschäftsgebaren immer mal

wieder die bekannten Zankereien und Nickeligkeiten ausgetauscht. In diesem Sinne gab es im vergangenen Monat wieder einmal Anlass zum Schmunzeln. Die DZ hatte für den 14. November eine Pressekonferenz angekündigt, um die Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Lage im deutschen Mittelstand vorzustellen. Und just eine Woche vor dem gesetzten Termin, am 7. November, kam ihr die WGZ mit einer Meldung zuvor, in der sie auf die Resultate einer Umfrage zum gleichen Thema verwies, die bereits im Oktober veröffentlicht wurde. Am 12. November folgte aus Düsseldorf dann eine weitere Nachricht mit detaillierten Studienergebnissen in der Mittelstandsfinanzierung.

Nun könnte man diese Übungen auf den ersten Blick als Musterbeispiel für Selbstinszenierung und als klaren Hinweis auf Synergiepotenziale im Verbundresearch sehen. Doch in ihren Publikationen kommen die Forschungsteams von DZ und WGZ zu unterschiedlichen Ergebnissen oder interpretieren die Lage zumindest verschieden. Während die WGZ ihre Meldung mit der Headline „Stimmung im Mittelstand leicht eingetrübt“ aufmachte, titelte die DZ Bank mit „Anhaltend starke Konjunktur im Mittelstand“. Bei der WGZ hält man den seit 2003 bestehenden Aufwärtstrend fürs Erste für gestoppt. Einen erfreulichen Geschäftsverlauf nehmen lediglich 44 Prozent der befragten Unternehmen im Rheinland und in Westfalen wahr, das sind zehn Prozentpunkte weniger als bei der Umfrage im Frühjahr. Dafür melden mehr Teilnehmer (16 Prozent) eine Verschlechterung. Die Erwartungen hingegen sind optimistischer: 36 Prozent der Unternehmen gehen von einer Zunahme ihrer Geschäfte aus, sieben Prozent erwarten eine schwächere Entwicklung.

Die Konjunktur im Mittelstand verbessere sich seit drei Jahren kontinuierlich, verlautet hingegen aus der DZ Bank: 85 Prozent aller befragten Firmen beurteilen aktuell die Geschäftslage als sehr gut oder gut. Vor einem halben Jahr waren es 84 Prozent. Derzeit erwarten aber nur noch rund 43 Prozent der Unternehmen, dass sich die Lage noch weiter verbessert, gegenüber 49 Prozent, die das im Frühjahr dieses Jahres annahmen. In Anbetracht der schon seit Jahren so gut eingestuften Stimmung im Mittelstand und unter dem negativen Einfluss der US-Immobilienkrise wertet die DZ Bank diese Ergebnisse als absolut positiv.

Sollte man die verbundeigene Forschung also zusammenlegen, um solche Irritationen in der Marktbeurteilung zu vermeiden? Die Kooperation ließe sich in wenigen Bereichen leichter realisieren und demonstrieren als im Research. Doch darf man sich fragen, inwieweit eine Zusammenarbeit überhaupt sinnvoll ist in Anbetracht dieser Ergebnisse. Dass sich die wirtschaftliche Lage im Rheinland und in Westfalen so viel schlechter darstellt als im Rest der Republik, bleibt schwer vorstellbar. Doch Zahlen und bloße Umfrageergebnisse lassen eben Raum für Interpretationen. Für den Verbund scheint es also durchaus überlegenswert zu sein, sich weiterhin zwei Teams zu leisten, die miteinander um die validesten Marktforschungsergebnisse konkurrieren. Kommen beide zu einem übereinstimmenden Ergebnis, kann man sich der Einschätzung relativ sicher sein. Weichen die Deutungen stark voneinander ab, ist Vorsicht geboten.

Solch eine Erkenntnis am Beispiel Research stärkt sicherlich jene Kräfte im Genossenschaftsverbund, die auch auf anderen Feldern bis hin zur Produktpolitik ein wenig gruppeninternen Wettbewerb



für durchaus vertretbar halten, um in den eigenen Anstrengungen nicht nachzulassen und im edlen Wettstreit mit Freunden in der eigenen Gruppe zu der insgesamt besten Lösung zu finden. Ob das freilich auch im Hinblick auf die verursachten Kosten vertretbar ist? Muss es tatsächlich immer die Konkurrenz aus dem eigenen Verbund sein, die die Geschäfte belebt?

Unternehmensführung

Lieber fit als groß

Was haben Deutsche Börse, Allianz und Deutsche Bank gemeinsam? Alle drei sind in ihren jeweiligen Branchen unbestritten „nationale Champions“. An alle drei ging zudem in den vergangenen Jahren mehr oder weniger lautstark die Forderung, sich (zumindest der Größe nach) noch stärker als Global Player aufzustellen. Und alle drei sind bei der internationalen Konsolidierung in den jeweiligen Branchen nicht so schlagzeilenträchtig zum Zuge gekommen, wie es Markt und insbesondere Politik (und vielleicht auch die Unternehmen selbst) gerne gehabt hätten. Wo stehen die drei Blauen (noch eine Gemeinsamkeit!) nun, Ende 2007? Allem Eindruck nach scheinen sie inmitten eines von Unsicherheit geplagten Finanzumfeldes solide aufgestellt (soweit man das bei den täglich neuen Subprime-Meldungen überhaupt abschließend sagen kann) und erwarten sogar ein vergleichsweise gutes Ergebnis.

Die Deutsche Börse spricht sogar von neuen Umsatzrekorden: Das dritte war noch vor dem zweiten Quartal dieses Jahres das erfolgreichste der Unternehmensgeschichte. Per Studie bescheinigen lassen hat man sich zudem die im internationalen Vergleich attraktivsten Listingbedingungen. Und wenn der Markt recht behält, wird es im kommenden Jahr auch eine ganze Reihe prestigeträchtiger Mittelstand-IPOs in Frankfurt geben. Der Laden brummt also.

Und was macht der Handelsplatzbetreiber in der Konsequenz? Sachkosten sollen eingespart, Arbeitsplätze im zentralen und IT-Bereich gekürzt und was extern doch zu viel Geld kostet wieder in das Unternehmen eingegliedert werden. Unter dem Strich der börseneigenen Agenda 2010 will man künftig dann 100 Millionen Euro jährlich einsparen (siehe auch Börsen in diesem Heft). In fetten Zeiten also trotzdem radikal geizen – ist das sinnvoll? Die Parallelen zu den Strategien der beiden anderen blauen Vertreter der Dienstleistungsbranche sind dabei unübersehbar. Das zweitürmige Frankfurter Geldhaus hat sein Ziel „25 Prozent Eigenkapitalrendite“ knallhart durchgeboxt (und schon im vergangenen Jahr übertroffen), auch gegen teils erhebliche öffentliche Empörung. In München wird weiterhin intern kräftig umstrukturiert, saniert und verschlankt, was Ende 2006 ebenfalls einen lauten Aufschrei hervorrief.

Obwohl es den Unternehmen durchaus gut geht, treiben alle drei also die Straffung ihrer Strukturen energisch voran. Freilich erntet das nicht unbedingt den Applaus bei der breiten Öffentlichkeit – Stichwort Sozialverträglichkeit. Ebenfalls wird im Hinblick auf die (volkswirtschaftlich so wichtige, aber ausbleibende) Investitionstätigkeit zwangsläufig die Frage gestellt, ob Deutsche Bank und Börse nichts Besseres einfällt, als eigene Aktien zurückzukaufen

und die Gewinne an die Anleger auszuschütten (gleiches war übrigens auch bei der Allianz angedacht, aber um 1,5 Prozentpunkte wurde die erforderliche Dreiviertelmehrheit auf der Hauptversammlung verpasst).

Bei den beiden Finanzdienstleistern lässt sich schon eine Zwischenbilanz der bisherigen Vorsorgemaßnahmen ziehen. Das lauthalsige Lament fehlender Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Branchenprimi zumindest ist in den letzten Monaten deutlich leiser geworden. Es gibt sogar Lob für den bisher eingeschlagenen Weg. Der Börsenbetreiber mag derweil noch etwas Arbeit vor sich haben, sieht er sich doch in einem deutlich politischeren Umfeld einer ungleich größeren Vielzahl von Interessen (und deren Vertreter) gegenüber. Vielleicht bringt die augenscheinlich bewährte Straffungs-Taktik auch die Deutsche Börse bald dorthin, wo Deutsche Bank und Allianz schon angekommen sind.

Gute Argumente hat man freilich schon heute: Mit 23 Milliarden Euro ist der Frankfurter Handelsplatzbetreiber dem Börsenwert nach mit knappem Vorsprung vor der Chicago Mercantile Exchange der größte der Welt; Nyse Euronext schafft es demgegenüber auf gerade 14,2 Milliarden Euro, die LSE auf 6,7 Milliarden Euro. Damit kann die Börse, wie auch ihre beiden blauen Schwestern im Geiste, aus einer Position der relativen Stärke agieren. Und das ist immer einfacher – gerade wenn man für eine mögliche weitere Konsolidierungsrunde dann umso fitter sein möchte.

Private Banking

Aussichtsreiche Lückenfüller

Den einschlägigen Markterhebungen zufolge, wie sie im Verlauf dieses Sommers gleich in zwei international angelegten Studien erneut bestätigt wurden, hat Deutschland im Private Wealth Management keineswegs die besten Aussichten im Ländervergleich. In Volkswirtschaften wie Russland, China und anderen asiatischen Ländern nimmt die Zahl der wirklich Reichen eindeutig schneller zu. Doch angesichts der vorhandenen Volumina und nicht zuletzt der bereits vollzogenen und des noch weiterhin anstehenden Generationenwechsels in vielen mittelständischen Unternehmen haben die Disziplinen Private Banking und Private Wealth Management ihre hohe Attraktivität für in- und ausländische Finanzdienstleister gewahrt.

Wie sich das Potenzial dieser Kundensegmente am besten heben lässt, ist längst noch nicht entschieden, auch wenn sich die Angebotssituation am deutschen Markt in den letzten Jahrzehnten sichtbar geändert hat. War das Geschäft mit wohlhabenden Privat- beziehungsweise Unternehmerkunden mit seinen zwangsläufig recht fließenden Übergängen früher stark von unabhängigen Privatbankiers dominiert, ist inzwischen viel Geschäft zu großen börsennotierten Finanzdienstleistern abgewandert. Deren spezialisierten Private-Banking-Einheiten werden gleichermaßen offensive wie aufwendige, teils sogar aggressive Akquisitionsmethoden nachgesagt. Das gilt etwa für UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank oder auch Goldman Sachs.

Dass internationale Banken wie HSBC mit Trinkaus & Burkhardt oder die mittlerweile selbst aufgespaltene ABN Amro Bank mit Delbrück, Bethmann, Maffei einen beziehungsweise gleich mehrere hiesige Privatbankiers eingekauft und zusammengeführt haben, ist noch in recht frischer Erinnerung. Aber wer weiß heute noch um Merck Finck & Co, die zunächst bei Barclays und dann Ende der neunziger Jahre bei der Luxemburger KBL Group ihre neue Heimat fand. Und wer kennt überhaupt noch den traditionsreichen Namen des Privatbankhauses Schröder, Münchmeyer, Hengst, das die große UBS einst mit ihrer deutschen Private-Banking-Einheit zusammengeführt und seit einigen Jahren noch um Sauerborn Trust angereichert hat.

Von den hiesigen Privatbankhäusern sind mit den klassischen Beispielen wie etwa Berenberg Bank, Bankhaus Metzler, Warburg-Gruppe sowie in größerer Dimension Sal. Oppenheim nur noch wenige übrig geblieben. Und in der Region finden bis heute Häuser wie die Bank Schilling oder die Castell-Bank ihr Auskommen. Insgesamt aber ist der traditionsreiche Typus Privatbankier hierzulande doch deutlich ausgedünnt und längst nicht mehr so üppig verbreitet wie in früheren Zeiten. In diesem Sinne ist es vielleicht kein Zufall, dass sich in den vergangenen Wochen mit der VP-Bank-Gruppe aus Liechtenstein und Pictet & Cie aus der Schweiz gleich zwei ausländische Häuser in Frankfurt präsentiert haben. Offensichtlich sehen sie in der Lücke zwischen den wenigen verbliebenen deutschen Privatbankiers und den Private-Wealth-Management-Einheiten der globalen Finanzdienstleister noch hinreichend Platz für eigene lukrative Geschäfte.

Ob sich diese besondere Klientel in unabhängigen Angebotsstrukturen am besten bedienen lässt oder doch eher in einem global vernetzten Bankkonzern mit Zugriff auf das weltweite Know-how, aber eben auch Vertriebsdruck für die vielen hauseigenen Finanzprodukte, wird damit immer wieder zu einer höchst interessanten Glaubensfrage. Manchmal schlägt das Pendel, sprich die Gunst der Kunden, zur einen und manchmal zur anderen Seite aus. Zurzeit dürfte die tiefe Verunsicherung und das anhaltende Misstrauen gegenüber strukturierten Produkten eher den unabhängigen Strukturen zuspieren. Insofern fällt die intensive Marktbearbeitung durch Pictet und die VP-Bank in Deutschland sicher in eine vergleichsweise günstige Zeit, auch wenn sie ihre Präsentationen in Deutschland höchstwahrscheinlich schon vor den aktuellen Turbulenzen an den Kapitalmärkten geplant haben.

VP Bank

Blick für das Wesentliche

Mitte November dieses Jahres präsentierte die Liechtensteiner Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft (VP Bank) in Frankfurt ihre Einschätzung der Finanzmärkte für den Zeitraum 2008 bis 2017. Keine unnötigen Experimente mit kurzfristig ausgerichteten Produktkonstruktionen, sondern ausdrückliche Betonung der Nachhaltigkeit durch Konzentration auf die wirklich wesentlichen Trends – diese Botschaft klingt wie ein Gegenentwurf zu dem kurzfristigen Streben nach dem berühmten Alpha, das viele Asset Manager derzeit so gerne in den Mittelpunkt ihrer

Marketingkampagnen stellen. Vor einem halben Jahr noch hätte ein solcher Auftritt ein wenig unvollständig gewirkt. Doch im Lichte der seit Juli auch für die breite Öffentlichkeit sichtbaren Marktturbulenzen an den Kapitalmärkten gewinnt er durchaus seinen eigenen Charme.

Großes Potenzial hat die Bank bei den Unternehmen in den Schwellenländern ausgemacht. Angesichts der strukturellen Veränderungen im Inflationsniveau dieser Länder sowie ihrer absehbaren Weiterentwicklung zu Technologie-, Produkt- und Dienstleistungszentren erwartet sie dort zunehmend die Etablierung eigener Binnenmärkte und damit – trotz politischer Unwägbarkeiten – in der Tendenz eine stabilisierende Funktion für die weltweiten Finanzmärkte. In der Feinsteuerung präsentiert sich die Bank mit ihrem betreuten Kundenvermögen von 39,2 Milliarden Schweizer Franken, gut 650 Mitarbeiter weltweit und Kunden in 60 Ländern auch gegenüber neuen Assetklassen überaus aufgeschlossen und hält eine kluge Streuung künftig für noch wichtiger als bisher. Insbesondere von Private Equity und Hedgefonds verspricht sie sich Zusatzerträge durch aktives Management. Und mit der Berücksichtigung von insgesamt 14 Assetklassen im Investmentprozess sieht sie genügend Raum für strategische wie auch die taktische Asset Allokation – aber zunächst einmal sollte die Grundausrichtung der Vermögensverwaltung stimmen.

Bank of America

Lagebeurteilung aus der Distanz

Wie weit die großen amerikanischen Banken in der öffentlichen Wahrnehmung von Deutschland weg sind, lässt sich an der Subprime-Krise verdeutlichen. Während die hiesige Kreditwirtschaft angesichts der eindeutigen strategischen Fehlentscheidungen bei der IKB und der Sachsen-LB schon im Juli oder spätestens im August in den Medien teilweise ziemlich pauschal als unfähig gescholten wurde, kamen die großen amerikanischen ebenso wie die britischen, spanischen und französischen Banken seinerzeit überraschend gut weg. Erst mit fortschreitender Zeit werden nun in Form vieler notwendiger Wertkorrekturen auch deren Fehleinschätzungen sichtbar.

Vor diesem Hintergrund kann auch die Präsentation der deutschen Einheit der Bank of America lediglich ein rückblickender Zwischenbescheid sein. In den einschlägigen League Tables rund um das Investmentbanking ist die Mannschaft um Andreas Dombret in den letzten Jahren zwar fraglos gut vorangekommen. Ihre gehäufte Beteiligung an den großen Transaktionen ist nachweisbar dokumentiert. Ob darüber hinaus aber auch die Ertragsseite stimmt oder die Konditionengestaltung einstweilen noch als Investition in die weitere Markterschließung gewertet werden muss, lässt sich an solchen Erfolgsindikatoren kaum festmachen. Wie bei anderen internationalen Großbanken dürften erst die Signale nach der Bilanz 2007 der Muttergesellschaft einen belastbaren Eindruck geben, inwieweit die hiesige Auslandseinheit 2008 wie geplant ihre Kundenbasis profitabel stärken, einen breiteren Universalbankansatz pflegen, das mittlere Management ausbauen und in die Markenbekanntheit investieren wird.