



Europäische Zentralbank

Reifeprüfung für die Jubilarin

Es ist mittlerweile bereits eine schöne Periode der geldpolitischen Stabilität, die die Europäische Zentralbank in diesen Tagen feiern durfte. Die Notenbank tat das mit dem Eröffnungskonzert ihrer Kulturtag Mitte Mai, mit dem Tag der offenen Tür im Eurotower genau zum zehnjährigen Jubiläum am 1. Juni und einen Tag später mit den offiziellen Feierlichkeiten, zu denen Präsident Jean-Claude Trichet neben der deutschen Bundeskanzlerin die Präsidenten des Europäischen Parlaments, des Rats, der Eurogruppe und der Kommission begrüßen durfte. All diese hochrangigen Politiker und viele weitere illustre Gäste haben mit ihrer Teilnahme gewürdigt, welch hohes Ansehen sich die Notenbank in der vergleichsweise kurzen Zeit ihres Wirkens an den Finanzmärkten erworben hat und welchen Stellenwert mittlerweile der Euro als Reserve- und Transaktionswährung gewonnen hat.

Gerade in Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise hat die EZB viel Lob für besonnenes Handeln geerntet. Von den Befürwortern wird ihr zugute gehalten, bisher nicht in hektische Zinssenkungsschritte verfallen zu sein, sondern dem Markt immer wieder klargemacht zu haben, dem Problem des Moral Hazard hartnäckig widerstehen zu wollen. Einer überreichlichen Versorgung der Marktteilnehmer mit Liquidität konnte sie sich freilich nicht entziehen. In enger Abstimmung mit anderen wichtigen Notenbanken hat sie seit Herbst 2007 mehrfach an weltweit koordinierten „Maßnahmen gegen den erhöhten Druck an den Märkten für kurzfristige Refinanzierung“ teilgenommen. Einigen Kritikern geht diese wiederholte Flutung der Geldmärkte entschieden zu weit.

Joachim Starbatty (siehe Beitrag in diesem Heft) erneuert in diesem Zusammenhang die wiederholt aufgekommenen Vorwürfe einer Abkehr der EZB von der bewährten Geldmengensteuerung der Bundesbank. Stattdessen konstatiert er faktisch den aus seiner Sicht zweifelhaften Ansatz, Konjunktur und Preisentwicklung über die Zinspolitik zu steuern. Insgesamt beschreibt er die Geldpolitik der EZB als einen Kurs, der mit zeitlichem Abstand und insgesamt vorsichtiger den Maßnahmen der Fed folgt. Zentralbanken können den Kreditschöpfungsprozess der Geschäftsbanken entscheidend einengen oder erweitern und damit deren Kreditvergabepraxis disziplinieren oder verlottern lassen, lautet seine These. Und darauf gründend schreibt er den Zentralbanken auch unter den heutigen Bedingungen komplexer Finanzmärkte die letzte Verantwortung für Inflation zu. In diesem Sinne erlebt die EZB dieser Tage eine echte Herausforderung. Sie muss in den nächsten Wochen und Monaten entscheiden, wie sie unter den komplizierten Bedingungen der Finanzkrise dem inzwischen von ihr selbst und auch von der Deutschen Bundesbank als eindeutig zu hoch erkannten Inflationspotenzial beikommen will. Nach Jahren der sehr disziplinierten Vorbereitung der europäischen Länder auf die Währungsunion und langer Phase einer vergleichsweise stabilen Preisentwicklung ist das die bisher ernsthafteste Bedrohung. Ob die Bank unter dem Einfluss all den widerstrebenden Interessen

der Politik und der durchaus unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung in den Mitgliedsländern auch dann ihre Unabhängigkeit bewahren kann, wenn die Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die Realwirtschaft noch stärker ankommen? Eine gute Notenbank muss auch in solchen Phasen eine überzeugende geldpolitische Linie vertreten. Die wahre Güte der EZB lässt sich erst beurteilen, wenn sie auf lange Sicht die volle Bandbreite des geldpolitischen Geschehens gut gemeistert hat, sich also auch in Phasen der Inflationsbekämpfung bewährt. Diesbezüglich ist ihre bisher schwerste Reifeprüfung in vollem Gange.

Banken

Gefragte Köpfe

Wer hätte das gedacht. Obwohl die Subprime-Krise ihre dunklen Schatten über die Banken geworfen hat und die stets interessierte Öffentlichkeit ohnehin seit geraumer Zeit bei jeder sich nur bietenden Gelegenheit über die gierigen und dabei auch noch herzlosen Bankmanager herfällt – Deutschlands Banker sind aktuell gefragt wie lange nicht mehr. Ein Beispiel: Klaus-Peter Müller, seines Zeichens ehemaliger Vorstands- und amtierender Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank wird künftig die Cromme-Kommission leiten, jenes Gremium, das sich um gute Unternehmensführung und damit auch gute Unternehmensführer bemüht. Der Namensgeber dieser Gruppe will und muss sich zurückziehen, da er als Aufsichtsratschef der Siemens AG derzeit über Gebühr belastet wird, wie es heißt. Sein Nachfolger passt: als CDU-Mitglied politisch gut vernetzt, in der Bankenbranche wie bei Unternehmen geachtet und respektiert, weil von tadellosem Ruf. Da fällt es auch nicht ins Gewicht, dass Müller selbst gerade einen der Kerngrundsätze der Corporate Governance verletzt hat, nämlich nicht vom Vorstandsvorsitz direkt die Führung des Aufsichtsgremiums desselben Instituts zu übernehmen. Dem Banker Müller obliegt es nun auch, auf die Einhaltung der beiden jüngsten Empfehlungen der Cromme-Kommission zu achten: die Festlegung der Management-Gehälter durch den Aufsichtsrat, um übertriebene Gehälter zu vermeiden und die Begrenzung von Abfindungen für vorzeitig entlassene Vorstände auf zwei Jahresgehälter. Zwei Punkte, für die in der Vergangenheit vor allem Banken kritisiert wurden.

Auch international braucht es vermehrt führende Köpfe deutscher Banken – vor allem Josef Ackermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank ist omnipräsent. Nach dem Vorsitz im IIF, der sich gerade für eine Selbstverpflichtung der Branche stark macht, um verschärfte Regulierungsvorschriften zu vermeiden, übernimmt der Schweizer nun für ein Jahr auch den Vorsitz des IMC, einer weiteren internationalen Großbankenvereinigung. Dass manch einer nun schon wieder kritisch fragt, ob Ackermann noch genug Zeit bliebe für die Deutsche Bank und dass er sich lieber um deren Strategie kümmern solle, ist wohl ebenso typisch für Deutschland, wie die vielen bunten Fähnchen an den Autos und Fenstern aus Sympathie für unsere Fußballer. Denn lange Jahre wurde Ackermann vorgeworfen, er sei „draußen“ zu wenig präsent. Ob das zutreffend ist, und ob das nun tatsächlich „besser“ geworden ist – wer weiß? Es wird aber auf jeden Fall lauter und ausgesprochen öffentlichkeitswirksam kommuniziert.

Sparkassen

Ein langer Weg in Wiesbaden

Dass die Gemengelage in Sachen Sparkassen-Geschäftsgebiete im (erweiterten) Rhein-Main-Gebiet nicht auf Dauer angelegt sein soll, zeigt allein die bereits seit Jahren anhaltende (politische) Diskussion. Den derzeitigen, sich überschneidenden Flickenteppich rund um Frankfurt, im Main- und Hochtaunus bis hin nach Wiesbaden unter dem Dach der Hessischen Landesbank zu konsolidieren ist offenkundig das Ziel der christdemokratischen Landesregierung. Allerdings lassen sich die „Machtverhältnisse“ in Wiesbaden schwer bestimmen, insbesondere bei dem unrühmlichen Tohuwabohu seit den letzten Landtagswahlen. Die Frankfurter Sparkasse ist bekanntlich mittlerweile, als Notlösung wohlgehemmt, in den Helaba-Konzern eingebracht. Gegen eine solche Vertikalisierung, insbesondere eine weitere, agieren die SPD und „eingefleischte“ Sparkässler – Landesbanken seien eben keine Sparkassen. Dass gegenwärtig gar mancherorts überlegt wird, die Einkonzernierung des Frankfurter S-Instituts wieder rückgängig zu machen und die Fraspa als Verbandssparkasse aufzustellen, unterstreicht die Gegensätzlichkeit der Interessenlagen nur. Nach schnellen Lösungen klingt das alles nicht.

Was heißt das für die Nassauische Sparkasse in Wiesbaden? Beim nüchternen Betrachten der Geschäftszahlen der Naspas als größtem S-internen „Wettbewerber“ der Fraspa und abseits jedweder ideologischen Diskussion fällt dabei zunächst eine Tatsache ins Auge: Es geht der Naspas derzeit schlecht. Dass in Wiesbaden Handlungsbedarf besteht, ist freilich nichts Neues. Seit einigen Jahren geht es mit den operativen Ergebnissen am Rhein der Tendenz nach bergab, von 125 Millionen Euro beim Betriebsergebnis vor Risikovorsorge im Jahr 2005 etwa sind im abgelaufenen Jahr nur noch 89 Millionen Euro übrig geblieben. Am Ende stand ein „schwarzer“ Nullabschluss. Und auch 2008 wird es noch nicht besser werden. Eine Sonderstellung kommt der Naspas dabei insofern zu, dass sie als einzige öffentlich-rechtliche Sparkasse ihre Finanzmarktgeschäfte und den Eigenhandel über eine Tochter im irischen Dublin abwickelt. Nach außen allerdings fördert das zum einen die Intransparenz, und wer würde gerade in Zeiten einer Finanzmarktkrise nicht gerne (zu) schnell vermuten, dass sich dort im 4,4 Milliarden Euro schweren Portfolio signifikante Risiken angesammelt haben könnten. Der Vorstand dementiert das zwar, allerdings wurden auf der Insel vorsorglich schon mal 43 Millionen Euro in die Neubewertungsreserve eingestellt. Zum anderen hat die Auslagerung der beiden Bereiche in die ausländische Tochter im Berichtsjahr 2007 dazu geführt, dass aufgrund der unterschiedlichen Rechnungslegung (Irish GAAP versus HGB) Erträge in Höhe von knapp 20 Millionen Euro nicht im Zinsergebnis der Mutter verbucht werden konnten.

Die Probleme der Naspas lassen sich aber nicht allein auf die irische Tochter zurückführen. Auch zuhause am Rhein liegt derzeit noch einiges im Argen. Insbesondere die noch aus der Zeit der „Schalterbeamten“ stammende Pensionsvorsorge zehrt kräftig an den Erträgen des Instituts. Das soll im laufenden Jahr mit einem neuen Tarifabschluss angegangen werden. Ein solcher wird zwar zunächst auch teuer werden und das Ergebnis des laufenden Jahres erheblich belasten. Aber um die strukturellen Probleme zu besei-

tigen, ist er dringend notwendig. Zusammen mit der Bündelung von Funktionen und der Ausnutzung der natürlichen Fluktuation sowie der Prüfung von Auslagerungsmöglichkeiten sollen die Personalkosten in fünf Jahren in etwa auf dem Niveau vergleichbarer Großsparkassen liegen. Damit setzt die Sparkasse zwar endlich an den richtigen Stellen an. Denn die im Rahmen der Ausrichtung als „Komfortsparkasse“ und als „Private Banking“-Anlaufstelle erhoffte Stärkung des Vertriebs alleine wird trotz der teilweise durchaus gehobenen Klientel im angestammten Geschäftsgebiet nämlich kaum die spürbaren Ertragsprobleme lösen können. Allerdings ist der Zeitrahmen keineswegs ambitioniert. Hier muss die Schlagzahl noch deutlich erhöht werden.

Auch ein weiterer Sonderweg wird wohl noch zu überdenken sein: Denn nur zu deutlich stellt die Naspas zur Schau, dass sie sich keineswegs als ganz „normale“ Sparkasse ansieht. Nicht gewohnt Sparkassen-rot, sondern blau-orange ist das Logo, und die allorts demonstrierte Corporate Identity geht bis hin zu den blau-orange gestreiften Halstüchern der Damen und den blau-orange gestreiften Krawatten der Herren. Trotz „freier“ Vergangenheit und (vorläufig noch) „freier“ Zukunft: Die S-Familie trägt traditionell rot. Und auch in Frankfurt hat man letztendlich die Sparkassen-Farben übernommen.

Castell-Bank

Im wohlkalkulierten Wandel

Wenn im Hause der Fürstlich Castell'schen Bank an die Anfänge der mittlerweile 234-jährigen Unternehmensgeschichte erinnert wird, so entdeckt man gewisse Parallelen zu den Ursprüngen des deutschen Sparkassenwesens. Der Bevölkerung in der Region die Möglichkeiten zu Bankgeschäften zu verschaffen, so wird im Fürstenthaus glaubhaft versichert, war der Familie stets ein wichtiges Anliegen. Und diese Verwurzelung mit Land und Leuten äußert sich bis heute in der bewussten Beschränkung des Geschäftsbereiches auf die Region Unter-, Mittel- und Oberfranken. Der Steigerwald sowie die Städte Würzburg und Nürnberg sind nach wie vor die orientierungsgebenden Anhaltspunkte für die Geschäftstätigkeit der Bank. Historisch gewachsen sind die Filiale in Ludwigshafen sowie die Repräsentanzen in Heilbronn und München.

Es ist diese tiefe Verbindung mit den Privatkunden und den Unternehmen ihrer Region, die die Castell-Bank auch in den Bilanzbesprechungen dieser Zeitschrift immer wieder in die Nähe von Sparkassen gerückt hat. Und die Dominanz des Zinsgeschäftes gegenüber dem Provisionsgeschäft zeigt bis heute die Berechtigung dieser Zuordnung, wenngleich die Verschiebung vom Zinsüberschuss hin zum Provisionsüberschuss im Berichtsjahr 2007 deutlich die behutsam eingeleitete strategische Neuorientierung signalisiert. 21,4 Millionen Euro an Zinsüberschuss stehen im abgelaufenen Geschäftsjahr 16,6 Millionen Euro auf der Provisionsseite gegenüber. Das Zinsgeschäft überwiegt also mit einem Anteil von gut 56,3 Prozent immer noch deutlich das Provisionsgeschäft. Aber im Vergleich zu den 68 Prozent des Zinsgeschäftes im Geschäftsjahr 2002 oder gar den 75,6 Prozent aus dem Jahre 1997 zeigt sich inzwischen eine klare Umorientierung.

Vor allem im Privatkundengeschäft sind eindeutige Fortschritte in Richtung der Provisionsseite erkennbar. Die Castell-Bank macht auch keinen Hehl daraus, dass sie das von Skaleneffekten getriebene Retailgeschäft bewusst defensiv betreibt und eine Abwanderung von Kunden in diesem vergleichsweise teuer produzierenden Segment in Kauf nimmt. Die Zielvorstellungen der Ertragsstruktur reichen dabei durchaus in die Dimensionen der klassischen Privatbankiers. Mittelfristig wird bei der Bank ein ausgeglichenes Verhältnis von Zins- und Provisionsüberschuss angestrebt. Und auf längere Sicht kann man sich schon ein Gewicht von zwei Drittel und mehr für die Provisionsseite vorstellen, also Größenordnungen wie man sie heute etwa bei Hauck & Aufhäuser vorfindet, die ebenfalls noch das Firmenkundengeschäft pflegen. Eine andere Besonderheit, die man aus dem freundschaftlich verbundenen Privatbankhaus Metzler schon seit vielen Jahren kennt, ist inzwischen auch bei der Castell-Bank etabliert. Der an die Aktionäre, also die Fürstenfamilien Castell-Castell und Castell-Rüdenhausen, ausgeschüttete Bilanzgewinn beträgt in der GuV-Rechnung wie im Vorjahr zwei Millionen Euro, und an dieser Größe soll sich nach aktuellem Stand der Dinge auch im laufenden Geschäftsjahr nichts ändern. Der Rest des erwirtschafteten Ertrags verbleibt still in der Bank, ganz so wie es an dieser Stelle Friedrich von Metzler für sein Bankhaus regelmäßig mit schmunzelndem Verweis auf die Möglichkeiten der HGB-Rechnungslegung zu betonen versteht.

Es ist dieser Blick für langfristig orientierte Investitionen, der die Unternehmensführung solcher Privatbankiers ausmacht und ihnen bei den Kunden auch Glaubwürdigkeit beim Modethema Nachhaltigkeit gibt. Wer wie die Fürstenfamilien der Castell-Bank neben dem Bankgeschäft noch Forst-, Landwirtschaft und Weinbau betreibt – derzeit übrigens in allen Teilbereichen mit auskömmlichem Ertrag – der hat höchstwahrscheinlich wirklich ein anderes Gespür für Produkt- und Produktionszyklen als die von den Kapitalmärkten und der Quartalsberichterstattung getriebenen börsennotierten Banken. Rund 1,5 Millionen neue Laubbäume, so hat der Fürst erwähnt, hat die Familie in jüngster Zeit gepflanzt. Den erhofften Ertrag dieser Investition wird zu großen Teilen erst die nächste Generation erzielen können. Entsprechend behutsam reagiert die Castell-Bank auch bei strategischen Entscheidungen rund um ihre Bank-IT. Dass gerade dieser Kostenbereich für sie mit noch vergleichsweise großem Anteil an Eigenanwendungen aus Aufwands-/Ertragsgesichtspunkten besonders unter Beobachtung steht, wird zwar offen kommuniziert. Aber unter Beachtung der Laufzeit vieler langfristig abgeschlossener IT-Verträge und der darauf aufgesetzten Personalentwicklung im eigenen Haus dürfte es bei aller grundsätzlicher Offenheit für neue Wege noch einige Jahre dauern, bis die Bank auch diese Leistungen am Markt einkauft.

Unternehmensführung

Welche Bank braucht ein neues Geschäftsmodell?

Prof. Dr. Jürgen Singer, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät – Bankwesen, schreibt der Redaktion: „Seit Monaten schon gilt es als gesicherte Erkenntnis aus der Finanzmarktkrise, dass einige Landesbanken dringend ein neues

zukunftsstabiles Geschäftsmodell suchen müssen (siehe dazu auch mehrere Beiträge in diesem Heft – Red.). Ob auch auf die Deutsche Bank die Notwendigkeit zukommen dürfte, sich mit ihrem Geschäftsmodell näher zu befassen wird hingegen kaum thematisiert. Bislang lautete dieses Geschäftskonzept Risikotransformation. Die Bank tätigte in großem Umfang Geschäfte, beispielsweise Leveragefinanzierungen, sie gab Finanzzusagen für M&A-Transaktionen, sie kaufte Hypothekenkredite, Kreditkartenkredite oder Leasingforderungen an, bündelte und verbriefte sie zu ABS-Anleihen verschiedenster Art, ließ sie von gewissenhaft (oder gewissenlos?) agierenden Ratingagenturen mit einer guten Einstufung versehen und verkaufte sie an Investoren.

Derzeit sind zahlreiche potenzielle Abnehmer komplexer CDO-Transaktionen aber immer noch etwas verschreckt. Manche dieser Geschäftspartner suchen sogar die juristische Auseinandersetzung. Auch ‚glauben‘ sie nicht mehr allzu viel, und sie verweigern sich häufig dem Spiel. Nicht nur die IKB dürfte der Deutschen Bank nicht mehr viele Anleihen abkaufen. Ob Kommunen oder kommunale Betriebe in Zukunft noch ‚Zinsverbilligungs-Produkte‘ erwerben, erscheint ebenfalls zweifelhaft.

Der hoch rentable Bereich Fixed Income in London dürfte jetzt ebenfalls Probleme in der zukünftigen Geschäfts- und Ertragsgestaltung erhalten. Wie man hört, haben sich die Investmentbanker in London bereits den deutschen Mittelstand und mittelständische Unternehmen als neue Zielgruppe auserkoren. Ob dies eine Drohung ist? In den überregionalen Zeitungen entdeckt man seit geraumer Zeit verstärkt Werbeanzeigen der Deutschen Bank, denen das Interesse der Bank am ‚Wohlergehen‘ des Mittelstands zu entnehmen ist. Auf jeden Fall dürfte es mit der Risikotransformation schwierig werden. Deshalb dürften über die Deutsche Bank hinaus ganz allgemein selbst solche Institute, die intelligent agieren und in der Vergangenheit anderen Partnern Risiken gekonnt ‚in die Bücher drückten‘ Schwierigkeiten mit ihren Gewinnen erhalten, worunter auch ihr Börsenkurs weiter leiden dürfte, sollte die Finanzkrise noch länger andauern.

Im Herbst 2007 konnte man von vermeintlichen ‚Experten‘ noch vernehmen, Ende des Jahres sei alles ausgestanden. Mit etwas Intelligenz war schon damals zu erkennen, dass solche Aussagen Wunschträume sind. Auch die Forderung ‚intelligenter‘ Investmentbanker, die von den CDO-Metastasen befallenen Institute sollten zügig wertberichtigen, verkennt das große Risikopotenzial: In den vergangenen zehn bis 15 Jahren entfernte sich die monetäre Sphäre gefährlich weit von den realwirtschaftlichen Bereichen, die Globalisierung verursachte gravierende Veränderungen der Weltwirtschaftsströme, gute Konjunktur und hohe Wachstumsraten wurden mit exzessiven Krediten im Konsumentenbereich, im Immobiliensektor und durch wahnwitzige Verschuldungen bezahlt.

Die jetzt vorgelegte Rechnung ist hoch und weist viele Positionen auf. Es wird sehr lange dauern, bis sie beglichen worden ist. Bezahlt wird mit lang andauernder Entschuldung, Konsumzurückhaltung und Deflation von Immobilien, vielleicht verbunden mit gleichzeitiger Inflation und Entwertung der US-Dollar-Devisenreserven. Und auch in der Finanzwirtschaft werden längst nicht nur die Landesbanken, sondern viele Institute weltweit ihre Geschäftsmodelle anpassen müssen.“