

Bundesbank

Über Aufgaben und ihre Verteilung

Wie sehr die Deutsche Bundesbank eine höchstpolitische Einrichtung ist, zeigt sich jedes Mal am plakativsten, wenn ihr Vorstand auch „unterhalb“ des Präsidenten wechselt. Für diesen Fall nämlich hat das Gesetz Vorschlagsrechte installiert, vornehmlich auf die föderative Grundordnung der Republik bezogen: Vorgeschlagen wird ein Kandidat vom Bund oder den Ländern respektive jeweils bestimmten Ländern. Die Resultate dieses Verfahrens sind manchmal exzellent und manchmal erstaunlich, manchmal absichtsvoll und manchmal Ausdruck einer gewissen Verlegenheit. Überraschenderweise jedoch gelingt es einem derart zusammengestellten Bundesbankvorstand trotzdem immerhin nach einiger Zeit funktionsgerecht zu arbeiten, obwohl seine Mitglieder selten nach Kriterien ausgewählt wurden, die man als unbedingte Qualifikation für bestimmte Fachressorts bezeichnen müsste. Aber dies ist ja vielleicht in Bundesländerregierungen ähnlich – und plötzlich tritt dann doch ein Minister mit höchster Fachkenntnis besser hervor, obwohl er ganz anderes gelernt hat.

Als wichtigstes Bundesbank-Ressort (immer unterhalb des Präsidenten) gilt bei den Betroffenen wie den Beobachtern ganz eindeutig die Bankenaufsicht: Sie ist allemal öffentlichkeitswirksam, gelegentlich so sehr, dass der Präsident selbst und nicht nur der Ressortist aufzutreten hat. Und sie bekommt durch die laufende politische Diskussion um eine Neugliederung des gesamten nationalen wie internationalen Aufsichtswesens einen heißen Zukunftsaspekt. Ein vielversprechendes „Amt“ stellt aber inzwischen auch das für Finanzstabilität und Märkte dar, weil hier nicht nur Vieles der deutschen Vertretung in den Weltgremien zusammenläuft, sondern weil sich da, verschärft durch die Krisenanforderungen, so etwas wie „schnelle Eingreifgruppen“ gebildet haben. Wie gut sie arbeiten steht in jüngster Zeit öfter zwischen den Zeilen im Monatsbericht.

Auch in das klassische Ressort Zahlungsverkehr hat eine aufmerksam gesteuerte Entwicklung eine ausgesprochen „politische“ Bundesbankaufgabe hineingebracht. Das Zentralbankgeld des Eurosystems alleweil in der Obhut des Systems zu wissen, gilt heute zu Recht als unverzichtbar für – eben – die Finanzstabilität. Das ist gegenüber früher unverkennbar eine Aufwertung.

Über die Ressortverteilung entscheidet laut Gesetz der Präsident. Dass die Öffentlichkeit, allen voran

die beliebten Bundesbankwatcher, aus den Ergebnissen der Verteilung heftigst ihre Schlüsse ziehen, manchmal berechtigt, manchmal nicht, wird auch in diesen Wochen wieder die (Klatsch-)Spalten füllen. Dass die Bundesrepublik eine gute Zentralbank sein und bleiben muss, sollte damit aber wiederum nichts zu tun haben. K.O.

Sparkassenorganisation I

Vertrauenssachen

Dem Veranstaltungsmotto entsprechend war Anfang Mai auf dem 23. Deutschen Sparkassentag viel von Vertrauen die Rede. Und so weit man das mit der Zusammenstellung der Rednerliste und ihrer Themen sanft lenken kann, liefen die Botschaften aus Stuttgart aus Sparkassensicht auch in die gewünschte Richtung. Angefangen von dem Philosophen Richard David Precht über den Gesellschaftsethiker Friedhelm Hengsbach bis hin zu dem Harvard-Ökonomen Kenneth S. Rogoff gab es aus unverdächtigem wissenschaftlichem Munde viel Lob für die stabilisierende Wirkung der dezentralen Organisationsstruktur der Gruppe in der Finanzkrise, für die gelebte Bodenhaftung im Geschäft mit der regionalen Kundschaft, für die Existenzberechtigung unterschiedlicher Organisationsformen in der Kreditwirtschaft sowie nicht zuletzt das mit der Stuttgarter Erklärung zur Anlageberatung noch einmal ausdrücklich geschärfte Selbstverständnis vom Vorrang der Orientierung an der Kundenzufriedenheit vor Renditegesichtspunkten.

Darüber hinaus hat die deutsche Sparkassenorganisation selbst in einer zweiten Stuttgarter Erklärung Vorschläge für notwendige Konsequenzen aus der Finanzkrise gemacht, darunter eine am Systemrisiko bemessene Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen für Banken, ein klares Bekenntnis zu einer Finanztransaktionssteuer, ein Plädoyer für den Handel von Finanzderivaten ausschließlich über zugelassene Börsen sowie nicht zuletzt ein gestaffeltes System klarer Verantwortlichkeiten bei Finanzinstitutionen.

Nicht so gut kalkulierbar sind erfahrungsgemäß die Einlassungen seitens der Politik und der Regulatoren, diesmal also von Bundesbankpräsident Axel A. Weber, dem baden-württembergischen Ministerpräsidenten Stefan Mappus sowie dem Parlamentarischen Staatssekretär im Bundesfinanzministerium Steffen Kampeter. Von dieser Seite schwappte mit den unverändert anstehenden Regulierungsfragen der internationalen Finanzwirtschaft und dem sehr akuten Gesetzgebungsverfahren rund um die Stabilisierung des Euros im Zuge

der Griechenlandkrise eher Unsicherheit denn vertrauensbildende Rückendeckung in die Tagungsdebatte. Schließlich war es den parallel stattfindenden politischen Beratungen in den Bundestagsfraktionen zur Griechenlandhilfe geschuldet, dass der Bundesfinanzminister nicht höchst persönlich die Sicht der Bundesregierung vortragen wollte. So fand zwar die Stützungsoperation für den Euro in der Sache uneingeschränkte Zustimmung der deutschen Sparkassenorganisation. Doch rein atmosphärisch wurde gerade an der S-Basis schon ein wenig befremdlich registriert, dass die obersten Repräsentanten der Politik gerade das wichtigste Gipfeltreffen der größten Gruppe des deutschen Kreditgewerbes sausen ließ, die in der Finanzkrise ebenso wie die Genossenschaftsorganisation unbestritten einen erheblichen Beitrag zur Stabilisierung des hiesigen Finanzsystems und der kontinuierlichen Unternehmensfinanzierung geleistet hat.

So wie der Finanzminister sich in seinem Zeitkonflikt zwischen Berlin und Stuttgart entscheiden musste, so wird auch der Bundesbankpräsident in seiner Rolle als Regulator und als Mitglied im EZB-Rat immer wieder zwischen den Anforderungen der besonderen deutschen Bankenstruktur und den Verhältnissen in anderen Ländern abwägen müssen. Und bei allem Grundkonsens über die stabilisierende Wirkung der beiden deutschen Verbundsysteme wird es ihm schwer fallen, diese Sicht der Dinge auch in den internationalen Entscheidungsgremien zu transportieren. In einer ähnlichen Zwangslage befindet sich die Berliner Politik im G20-Prozess, auch wenn Steffen Kampeter sich und das BMF noch so sehr als überzeugte Anhänger der dezentralen subsidiären Bankenstruktur dargestellt hat und Stefan Mappus sogar umgekehrt die Zentralität von Banken als das eigentliche Problem sieht.

Wenn auch sicherlich ungewollt war der Sparkassentag mit all seinen Hinweisen auf die Konfliktlagen wichtiger Entscheidungsträger auch in diesem Sinne ein gelebtes Anschauungsbeispiel für die schwierigen und komplexen Prozesse der Vertrauensbildung. Nachhaltig gestört ist das gegenseitige Zutrauen der S-Organisation zur Berliner Politik durch die unglücklichen Terminkollisionen des Stuttgarter Familientreffens mit den politischen Abläufen in Berlin sicher nicht. Aber selbst an dieser letztlich symbolischen Frage wird deutlich, dass das hohe Gut des Vertrauens ein dynamischer Prozess des Gebens und Nehmens von allen Beteiligten ist. Wenn das seitens des DSGVO schon über den kurzen Dienstweg zum politischen Berlin zeitweilig schwer zu vermitteln ist, wie soll das erst bei den schwierigen Verhandlungen auf internationalem Parkett gelingen? Auch an dieser Stelle bleibt Vertrauensbildung eine anspruchsvolle Daueraufgabe.

Sparkassenorganisation II

LBBW first

Bei allen anstehenden Aufgaben, angefangen von den allgemeinen Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise bis hin zu den sparkassenpolitischen Themen wie der Neuordnung der Deka-Bank-Anteile, der Novelle des Sparkassengesetzes in Schleswig-Holstein und der Landesbankenkonsolidierung, wurde beim diesjährigen Sparkassentag einmal mehr der Geist der Zusammengehörigkeit beschworen. In dem Maße wie einzelne Familienmitglieder auf dem großen Stuttgarter Treffen durchaus selbstbewusst ihre eigenen Interessenlagen artikulierten, darf man sich freilich nicht sicher sein, inwieweit die noch gestaltbaren Dinge auch wirklich gemeinsam und zielstrebig angepackt werden. Ein gutes Beispiel dafür bietet die Rolle der LBBW in der Landesbankenkonsolidierung, die vom baden-württembergischen Ministerpräsident Mappus ausdrücklich auf einem eher hinteren Rang der derzeitigen Agenda seiner Landesregierung angesiedelt wurde.

Diese Ausrichtung, erst einmal die Hausaufgaben in der eigenen Bank machen zu wollen, deckt sich voll mit dem Eindruck, den LBBW-Chef Hans-Jörg Vetter schon in der Woche zuvor bei der Jahresberichterstattung seines Hauses vermittelt hatte. Vom früher gepflegten Image der mit Abstand stärksten Landesbank, die die ganze Gruppe in eine tragfähige Zukunft führt, ist derzeit nicht mehr viel zu spüren. Selbst der Verweis auf die für die gesamte Gruppe erbrachte Konsolidierungsleistung in Rheinland-Pfalz und in Sachsen ist allenfalls noch als sanftes Begleitgeräusch zu hören. Die Stuttgarter Landesbank gefällt sich derzeit vielmehr in der präzisen Darstellung all der von Brüssel vorgegebenen Maßnahmen zur Eindampfung des Volumens um etwa zwei Fünftel.

Dieser Wandel im Selbstverständnis liegt sicher an den bitteren Erfahrungen der Landespolitik und der Sparkassenbasis mit ihrer Landesbankbeteiligung in der Finanzmarktkrise. Er spiegelt sich aber ebenso deutlich erkennbar in den eigenen Ansprüchen des seit mittlerweile einem knappen Jahr amtierenden Vorstandsvorsitzenden an seine Amtsführung wider. Bis zum Jahre 2013, so dessen klare Ansage, will die Bank ihre von Brüssel auferlegten Hausaufgaben abarbeiten und sich auf ein angemessenes Niveau geschrumpfen. Selbst wenn das kein völliges Ausklinken aus dem von Brüssel gesteuerten und vom Bund als maßgeblichem Geldgeber und potenziellen Anteilseigner begleiteten Bieterprozess um die WestLB-Kernbank bedeuten mag, ist das doch ein klarer Hinweis auf eine eher passive Rolle.

Eine starke Kundenbank für private Unternehmen und Sparkassen in ihren regionalen Kernmärkten will die LBBW künftig sein. Und als mittelfristiges Ziel für die Eigenkapitalverzinsung vor Steuern hat sie sich dabei zwölf Prozent vorgegeben. Darüber hinaus sollen Kapitalmarktprodukte sowie Immobilienfinanzierungen nur noch in ausgewählten Bereichen und Ländern angeboten werden. Wie ernst es die Bank mit dem Rückzug aus den beiden letztgenannten Bereichen meint, hat der Vorstandschef an konkreten Zahlen verdeutlicht. So wurde das Volumen auf dem Weg zum vollständigen Abbau des Kreditersatzgeschäftes schon im Berichtsjahr um 74 Milliarden Euro verringert, und im laufenden Jahr sollen weitere zehn Milliarden Euro hinzukommen.

Besonders deutlich wird der Selektionsprozess auch in der gewerblichen Immobilienfinanzierung, in der sich der Vorstandsvorsitzende fachlich durchaus zu Hause fühlt. Bis auf Deutschland und ausgewählte Aktivitäten in den USA und Großbritannien, also an Standorten, an denen die Bank ohnehin mit größeren Einheiten vor Ort vertreten ist, wird in allen 16 anderen Ländern keine Neufinanzierung mehr gemacht und ein geordneter Rückzug aus dem Bestandgeschäft angestrebt. Parallel dazu erbrachte eine Neubewertung der laufenden Projekte im Developmentgeschäft einen Abschreibungsbedarf von 300 Millionen Euro. Die klassische Neuordnung der Landesbankenszene im herkömmlichen Sinne mag man mit solchen Schrumpfungsprozessen vielleicht nicht verbinden. Aber in Stuttgart und anderswo läuft durchaus eine Konsolidierung der anderen Art.

Sparkassenorganisation III

Frankfurts gestärkte Substanz

Die Verantwortlichen der Frankfurter Sparkasse sprechen vorsichtig von einem zufriedenstellenden Ergebnis für das abgelaufene Geschäftsjahr (Gewinn nach Steuern 20,6 Millionen Euro) und von einem „vorsichtig optimistischen“ Blick nach vorn. Es gibt in der Tat einige Faktoren, die zuversichtlich stimmen können: Der Zinsüberschuss hat sich dank der guten Möglichkeiten zur Fristentransformation um knapp 14 Prozent auf 297,5 Millionen Euro und damit den höchsten Wert der vergangenen fünf Jahre verbessert, die Kosten sind dank Disziplin, guten Restrukturierungsmanagements und einer sauberen Arbeitsteilung mit der Mutter Helaba leicht gesunken und stehen wieder auf dem Niveau von 2005, und das Bewertungsergebnis ist mit 35,5 Millionen Euro um fast die Hälfte unter dem Vorjahresniveau geblieben. Lediglich der Provisionsüberschuss, der mit 70 Millionen Euro deutlich hin-

ter den beiden Vorjahren mit 84,6 Millionen Euro (2008) und 89,7 Millionen Euro (2007) zurückgeblieben ist, und die verhaltene Nachfrage nach Investitionskrediten bereiten ein klein wenig Sorge. Das trübt aber nicht die Freude und den Stolz darüber, dass in den vergangenen fünf Jahren das Eigenkapital der Sparkasse, das zum überwiegenden Teil aus einbehaltenen Gewinnen generiert wird, um 25 Prozent oder 133 Millionen Euro gesteigert wurde. Der Dank gilt der Mutter, die auf eine Ausschüttung verzichtet hatte. Doch es gibt auch noch Ziele: Richtig gut sei man dann, wenn als Nachsteuerergebnis das Vorsteuerergebnis von heute zu Buche stehen würde, so Vorstandschef Herbert Hans Grüntker, also rund 50 Millionen Euro.

Diese durchaus ordentliche Basis nutzte Grüntker, der die Bank wahrlich in schwierigen Zeiten übernommen, sie stabilisiert und so herrlich unaufgeregt durch die Krise geführt hat, dann auch für einige selbstbewusste Appelle. Zunächst erhoffe er sich vom (bei Erscheinen dieser Ausgabe längst abgehaltenen) Sparkassentag eine Stärkung des Selbstbewusstseins der deutschen Sparkassenorganisation. Die Zeit der Langeweile des Geschäftsmodells sei vorbei, Sparkassen hätten einmal mehr alle Erwartungen, die an ein Kreditinstitut gestellt würden, erfolgreich erfüllt. Und auch in eigener Sache fand er markige Worte. Die 1822-Direct sehe er nicht als Nukleus einer Sparkassen-Direktbank, auch wenn das Direktgeschäft nun einmal nicht zu regionalisieren sei. Dafür ist die Tochter im Übrigen auch viel zu wichtig für die Frankfurter Sparkasse, ermöglicht sie es dieser doch mit ihrem starken Wachstum im Einlagengeschäft (von zwei Milliarden Euro im Jahre 2005 auf gut 5,4 Milliarden Euro aktuell) die Abhängigkeit der Refinanzierung vom Kapitalmarkt zu verringern. Und Kritik in Richtung Kannibalisierung wollte er auch nicht hören. Die 1822-Direct gewönne Kunden und Neugeschäft vor allem in Ballungszentren und hier nicht von den Sparkassen oder Volks- und Raiffeisenbanken, sondern hauptsächlich den privaten Wettbewerbern.

Schließlich noch Folgendes: Eine Sparkasse habe immer dann beste Voraussetzungen erfolgreich zu sein, wenn das Geschäftsgebiet gleich dem Wirtschaftsraum sei, in dem sie tätig ist. Rhein-Main-Bank lässt grüßen – was die Politik sicherlich gerne hört, die Kollegen in Wiesbaden und Bad Homburg dafür umso weniger. Aus der Position der Größe und Stärke heraus lässt sich so etwas natürlich gut behaupten, auch wenn die Entscheidung darüber sicherlich nicht in Händen der Frasca liegt, sondern eher mit den Zukunftsvisionen der Helaba und deren Eigentümern korreliert. Kauft sich diese nun beispielsweise mit der BHF-Bank verstärkt in das Private Banking ein, übernimmt sie freiwerdende Anteile an der Deka-Bank, spielt sie eine aktive Rolle im Konsolidierungsprozess der Landesbanken?

Erst wenn all das geklärt ist, mag man wieder an die feine, aber kleine Tochter Fraspa denken. Doch solange kann diese auch relativ unberührt weiter wirtschaften. Und das hat sich bislang bewährt.

Leasing

Risikovorsorge als Schlüssel

Die jüngste Prognose für die deutsche Leasing-Branche klingt immer noch sehr gedämpft. Der gemeinsam vom Ifo-Institut und dem Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen ermittelte Investitionsindikator hat nicht nur 2009 um ein sattes Fünftel abgenommen, sondern auch im laufenden Jahr wird zumindest in den ersten drei Quartalen mit einem weiteren Rückgang um zwei bis drei Prozent gerechnet. Und selbst wenn es zum Jahresende den erhofften leichten Anstieg der Ausstattungsinvestitionen geben sollte, erwarten die Wissenschaftler aus heutiger Sicht für das Gesamtjahr ein Minus von ein bis zwei Prozent. Dass das Geschäftsklima der deutschen Leasing-Branche von den Experten als nach wie vor äußerst unerfreulich eingeschätzt wird, spiegelt sich auch in den Ergebnissen und in der Prognose der VR-Leasing wider. Auf 117,1 (46) Millionen Euro insgesamt haben sich dort die Kosten für die Risikoabschirmung schon für das Berichtsjahr 2009 mehr als verdoppelt (davon 47,4 nach 24 Millionen Euro im inländischen Mobilienleasing) und das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf minus 18,8 Millionen Euro gedrückt (nach plus 19,2 Mill. Euro im Vorjahr). Wie schon 2009 sieht der genossenschaftliche Leasing-Anbieter damit auch im laufenden Geschäftsjahr nicht im Neugeschäft, sondern in der Kontrolle der Risikovorsorge die entscheidende Stellgröße für die eigene Ertragsrechnung.

Dass die Risikoposition in der Berichterstattung der VR-Leasing viel stärker durchgeschlagen hat als beispielsweise im Kreditgeschäft vieler Genossenschaftsbanken, findet seine Parallele im Sparkassensektor. Auch dort haben viele Primäre weit weniger in die Risikovorsorge für das Kreditgeschäft einstellen müssen als befürchtet, während bei der Deutschen Leasing (DL) Mehrausfälle von knapp 40 Millionen Euro und weitere 20 Millionen Euro als erhöhte Vorsorge für künftige Mehrausfälle vermeldet wurden. Zusammen mit den Wertkorrekturen auf Objekte, die zum Zeitwert angesetzt wurden (26 Millionen Euro), und den zwölf Millionen Euro an Wechselkursverlusten aus der Umrechnung von Substanzwerten der Tochtergesellschaften in Nicht-Euroländern summieren sich damit die durch die Wirtschaftskrise induzierten Effekte auf 98 Millionen Euro. Die DL hat auch gleich einen Grund

genannt. Durch ihre Position als wirtschaftlicher Eigentümer des Objektes ergeben sich für Leasing-Gesellschaften Chancen auf zusätzliche Erträge bei der Objektverwertung, aber auch ein weiteres Risikofeld, wenn dies weniger gut gelingt. Gerade an dieser Stelle mag übrigens bei der VR-Leasing besonders zu Buche schlagen, dass sie vergleichsweise stark in Ost- und Mitteleuropa und/oder im Bereich Nutzfahrzeuge engagiert ist.

Regulierung

Gewöhnliche Unternehmen

Banken wurden in vielerlei Hinsicht seit jeher als etwas Besonderes behandelt: Sie haben eigenen Gesetzen zu folgen, werden gesondert beaufsichtigt und besitzen eine erhebliche volkswirtschaftliche Relevanz – wenn nicht de jure und nicht de facto so allemal politisch. Untersucht nun eine Studie über die Jahre von 1987 bis 2007 die Auswirkungen von M&A-Transaktionen bei (börsennotierten) internationalen Banken, dann geschieht das durchaus unter diesen Vorzeichen.

Die Beobachtungen von ZEB Rolfes Schierenbeck könnten derweil bei der Suche nach etwaigen betriebswirtschaftlichen Eigenheiten helfen. In diesen zeigten – erstens – Akquisiteure eine deutliche Überperformance gegenüber dem Markt von 5,1 Prozentpunkten beim Total Shareholder Return und von 3,7 Prozentpunkten bei der Eigenkapitalrentabilität. Anorganisches Wachstum führt demnach auch bei Banken zu schnelleren Resultaten. Zweitens: Einer Konsolidierung im Heimatmarkt folgt bei erfolgreichen Transaktionen eine Internationalisierung als Universalbank oder über selektive Geschäftsfelder. Auch hier gibt es wenig Unterschiede zur Allgemeinwirtschaft. Bei zu kleinen Instituten drücken drittens fehlende Ressourcen und zu hohe Reibungsverluste oftmals die erhoffte Rentabilität. Viertens schließlich: Der Markt glaubt an Fusionen. Aus Kapitalmarktsicht sind – gemessen am TSR gegenüber dem Index – 50 Prozent aller Transaktionen erfolgreich, betriebswirtschaftlich dagegen trifft das aber nur auf 42 Prozent zu.

Das Gros dieser Beobachtungen findet sich derweil als Grundannahme längst in allgemeinwirtschaftlichen Handbüchern. Und so wird im Wesentlichen die Erkenntnis empirisch bestätigt, dass Banken trotz aller vermeintlichen Besonderheiten auch nur wirtschaftliche Unternehmen sind. Frage nur: Wird eine solche rückwärts gerichtete Beobachtung angesichts der aktuellen (politischen) Diskussion über eine noch striktere Regulierung der Branche Bestand haben?