

Deutsche Leasing

Auslandsgeschäft – ein lebendes Netzwerk

Seit 1993 ist die Deutsche Leasing im europäischen Ausland zwar aktiv, doch kann man den Startschuss für die grenzüberschreitende Expansion getrost erst auf das Jahr 1999 legen. Seitdem vergeht allerdings kein Jahr, in dem nicht mindestens eine neue Niederlassung eröffnet wurde und wird. Mittlerweile ist das Unternehmen in 22 Ländern aktiv, 430 Mitarbeiter arbeiten in den Auslandsniederlassungen, das gesamte Portfolio beläuft sich auf 2,7 Milliarden Euro, das Neugeschäft in 2009 allein auf 1,4 Milliarden Euro. Wichtiger noch: Die DL macht im Ausland keine Verluste, so sagte es ihr Chef Hans-Michael Heitmüller auf der Auslandspressekonferenz in Lissabon. Das dahinter steckende Konzept liegt auf der Hand. Deutschland ist eine Exportnation, und das Geschäft mit den Sparkassen alleine reicht einfach nicht aus, um unter den europäischen Leasing-Gesellschaften eine führende Rolle einzunehmen. Genau diesen Anspruch aber haben die Bad Homburger an sich. Rund ein Drittel aller deutschen Ausfuhren gehen etwa in die fünf Nachbarländer Frankreich, Holland, Großbritannien, Österreich und Italien. Über all dort will die Deutsche Leasing mit einer Niederlassung präsent sein, um vor allem Sparkassen-Kunden bei Geschäften in diesen Ländern unterstützen zu können. Überhaupt hat das Direktgeschäft, bei dem die Leasinggesellschaft ohne Zwischenschaltung einer Sparkasse oder eines Herstellers mit dem Kunden zum Abschluss kommt, in Zeiten der Finanzmarktkrise an Bedeutung verloren. Dabei ist das Risiko von Ausfällen den Verantwortlichen zu groß.

Vielmehr versteht sich die DL als „Steigbügelhalter“. Das erfolgt zum einen in Form des Vendorengeschäfts, also der Absatzfinanzierungsbegleitung deutscher Unternehmen in das Ausland, die dort Maschinen an Kunden verkaufen, welche wiederum Leasingnehmer sind. Daneben wird verstärkt das sogenannte „German-Desk-Geschäft“ ausgebaut, bei dem Sparkassenkunden bei ihren Direktgeschäften grenzüberschreitend begleitet werden. Offensichtlich dank dieser Strategie, die das Risiko von Ausfällen immer auf mehrere Schultern als die der DL verteilt, liegt die Risikoquote im Ausland besser als im Inland. Und doch wird laut über Anpassungen nachgedacht. Da ist zum einen das Niederlassungsnetz: Dies ist ein lebendes Netzwerk, so Heitmüller. Und im Moment müsse man sich schon fragen, ob man in Irland noch präsent sein müsse. Dagegen hat die DL aber auch Länder wie die Türkei, Indien, China, Russland oder Brasilien als mögliche Kandidaten für neue Stützpunkte im Visier. Allerdings brauchen allein die Vorbereitungen für einen sol-

chen Schritt ein bis eineinhalb Jahre, bevor die eigentliche Aufbauphase beginnen kann. Daneben soll das Auslandsgeschäft, das bislang ausschließlich Maschinen-Leasing war, sukzessive in Richtung von IT-Produkten geöffnet werden. Auch davon erhofft man sich in Bad Homburg neue Impulse.

Gar nicht zufrieden ist man dagegen mit der Arbeit der internationalen Vordenker in Sachen Bilanzierung. „Alles was sich die Standardsetter ausdenken ist kontraproduktiv, auch und vor allem gegenüber den Regulatoren und Aufsehern, sagte Rüdiger Freiherr von Fölkersamb, der nicht nur Vorstandsmitglied der Deutschen Leasing, sondern auch Chairman der europäischen Vereinigung Leaseurope ist. Dem jüngsten Vorschlag der IASB und FAB zufolge, dem sogenannten „Hybrid-Modell“ müssen Leasing-Geber ihre Leasing-Geschäfte nach fünf völlig verschiedenen Modellen abbilden. Diese Komplexitätserhöhung kann keinen Sinn machen. Zudem kann dieser Ansatz dazu führen, dass die Leasing-Geber-Bilanzen an Aussagekraft verlieren, weil gleiche Geschäfte bei verschiedenen Unternehmen bilanziell völlig unterschiedlich behandelt werden. Selten zuvor war man sich daher innerhalb der Leaseurope so einig wie gegenwärtig im Streben nach der Verhinderung dieses Ansinnens. Allerdings fehlt der Leasingbranche ein wenig das Drohpotenzial. Schätzungsweise 20 000 Menschen arbeiten in Europa in den zehn größten Leasing-Unternehmen. Von daher setzt man bei der Leaseurope nun auf Unterstützung der Kunden, also der Unternehmen selbst. Und die Chancen stehen wohl gar nicht so schlecht. Denn bevor die Vorschläge der Standardsetter in Kraft treten, müssen sie noch die technische Prüfstelle der Europäischen Kommission passieren. Und hier regt sich wohl ebenfalls deutlicher Widerstand gegen die Pläne.

Die Deutsche Leasing wird sich davon wohl bei ihren eigenen Plänen nicht nachhaltig beeinflussen lassen und ihren eingeschlagenen Weg auch ohne Hans-Michael Heitmüller und Rüdiger Freiherr von Fölkersamb, die Mitte beziehungsweise Ende dieses Jahres aus dem aktiven Dienst ausscheiden werden, weitergehen. Fehlen wird aber schon etwas!

Credit Suisse Deutschland

Neues Format

Die genaue Ausgestaltung der künftigen Eigenkapitalausstattung der Kreditwirtschaft unterliegt zwar noch so manchen Rangeleien in und zwischen diversen internationalen Gremien. Und speziell in der Frage einer adäquaten Berücksichtigung der höchst unterschiedlichen Risiken der Geschäftsaus-

richtung offenbaren sich handfeste Interessensunterschiede zwischen einzelnen Banken(-gruppen) wie auch (politischen) Entscheidungsträgern. Aber der Tendenz nach rechnet die internationale Bankenszene längst mit einer deutlichen Aufstockung der Eigenkapitalanforderungen. Der Kapitalmarkt hat das zu gewissen Graden ohnehin schon antizipiert.

Dass die beiden Schweizer Großbanken in einem solchen Umfeld gerne ihre komfortable Ausgangsposition präsentieren, ist keineswegs allein das Ergebnis unternehmerischer Einsicht und Stärke. Vielmehr hat in der Schweiz neben dem traditionellen Hang zu einer soliden Eigenkapitalausstattung der Banken gerade die dortige Finanzmarktaufsicht maßgeblichen Anteil an der guten Kapitalbasis. Weil die Bilanzsummen beider Schweizer Großbanken ein Mehrfaches des Bruttoinlandsproduktes der dortigen Volkswirtschaft ausmachen, setzen die zuständigen Aufseher ihre Eigenkapitalanforderungen traditionell über den internationalen Mindeststandards an und behalten sich zur Sicherung der Finanzstabilität ihres Landes vor, auch in Zukunft so zu verfahren (siehe auch Kreditwesen 1-2010).

In den vielbeachteten Rankings der Eigenkapitalausstattung internationaler Banken kann sich die Credit Suisse somit sehr offensiv präsentieren. In ihrer Auswertung der aktuellen Quartalszahlen beziehungsweise der Jahresendzahlen 2009 großer internationaler Banken sieht sie sich in den Tier 1 Capital Ratios mit 16,4 Prozent vor der UBS (16,0 Prozent), den drei großen amerikanischen Instituten Morgan Stanley (15,0 Prozent), Goldman Sachs (15,0 Prozent) und JP Morgan Chase (11,5 Prozent) und auch deutlich vor den europäischen Häusern Barclays (13,0 Prozent), der Deutschen Bank (11,2 Prozent) und Santander (10,3 Prozent). Das solide Eigenkapitalpolster schafft Vertrauen bei den Anlegern, so argumentiert die Credit Suisse anhand des verfügbaren Datenmaterials im Private Wealth Management, und hat ihr im Berichtsjahr 2009 sowie im ersten Quartal 2010 vor der Deutschen Bank den weltweit größten Zufluss an neuen Assets in diesem Geschäftsbereich beschert. Und mit ihrer Eigenkapitalrentabilität im ersten Quartal von 22 Prozent stuft sie sich vor der UBS (21 Prozent), Goldman Sachs (20 Prozent), der Deutschen Bank (19 Prozent) und Morgan Stanley (16 Prozent) ebenfalls ganz an der Spitze der internationalen Großbanken ein.

Aus dieser Stärke ihrer Mutter heraus präsentierte sich kürzlich auch die Credit Suisse Deutschland anders – sprich viel offensiver – als man das bisher von ihr gewohnt war. Konnte man die Bank hierzulande bisher meist nur in den Einzelbereichen Private Banking, Investmentbanking und Asset

Management wahrnehmen, wurde nun der Antritt als integrierte Bank betont. Mit ihren zirka 800 Mitarbeitern bildet Deutschland die Managementzentrale für die Region Zentraleuropa mit insgesamt 17 Ländern. Erstmals in dieser Art präsentierte sich die gesamte Führungsmannschaft aller drei Geschäftsbereiche auf einem gemeinsamen Presseempfang und stand zu Hintergrundgesprächen bereit. Klare Botschaft: Die Credit Suisse hat in Deutschland weiteres Potenzial ausgemacht und will das auf Basis der starken Marke und des guten Rufs auch nutzen. Anspruch ist dabei keineswegs die Marktführerschaft, aber je nach der heutigen Ausgangsposition in den einzelnen Produkt- und Dienstleistungssegmenten will man sich mindestens unter den ersten fünf positionieren. Und noch eines war festzustellen. Die Kontinuität des Managements vor Ort ist in den drei Geschäftsfeldern viel höher als das die hiesigen Wettbewerber zuweilen glauben machen – nicht zuletzt im Private Banking.

Wealth Management

Nur bedingt lukrative Aussichten

Je mehr das Private Wealth Management mit dem institutionellen Asset Management zusammenwächst beziehungsweise dessen Instrumentarium anwendet (siehe auch Kreditwesen 7-2010), umso mehr dürften sich für die Banken und Asset Manager die Margen einengen. Das größere Ertragspotenzial bietet damit möglicherweise nicht die Spitze der Einkommens- und Vermögenspyramide, sondern die Bereiche mehr oder weniger weit dahinter. Wo genau die ertragsbringende Klientel anzusiedeln ist und mit welchem Produkt- und Dienstleistungsangebot sie umworben wird, legen die meisten Banken individuell fest. So machen viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den lokalen Potenzialanalysen schon ab einem freien Vermögen von 150 000 Euro eine lukrative Zielgruppe aus. Viele Privatbankiers siedeln die interessante Kundschaft für ihr Private Banking erst bei deutlich höheren Vermögenswerten an. So hat die in Liechtenstein ansässige LGT Group in ihrem kürzlich erschienenen Private Banking Report 2010 vermögende Privatkunden mit einem frei verfügbaren Vermögen von mehr als 500 000 Euro befragt. Der mittlerweile zum 14. Mal von dem Beratungsunternehmen Capgemini und der Investmentbank Merrill Lynch initiierte World Wealth Report 2010 beschäftigt sich maßgeblich mit Millionenvermögen und dem Anlageverhalten der Millionäre. Und einige Private Wealth Manager kümmern sich nahezu ausschließlich um Kunden mit

einem disponiblen Vermögen von zehn Millionen Euro aufwärts.

Den zahlreichen, traditionell in den Sommermonaten erscheinenden Marktstudien zufolge, so die frohe Botschaft für all diese Anbietergruppen, scheint derzeit Platz für unterschiedliche Geschäftsmodelle. So dürfen viele Sparkassen und Genossenschaften vor Ort verbesserte Dispositionsmöglichkeiten ihrer interessanten Klientel registrieren. Zentralinstitute wie die Helaba und die DZ Bank investieren in Produkte und Dienstleistungen zur gruppeninternen Unterstützung der Primären – aber sicher auch ein Stück weit in Konkurrenz. Und die Privatbankiers und Großbanken mit Private-Wealth-Management-Einheiten nehmen gerne zur Kenntnis, dass die Zahl der Dollarmillionäre im Berichtsjahr 2009 um gut 17 Prozent gestiegen ist und damit ihrer Zahl wie ihrem Vermögensbestand nach wieder das Niveau aus dem Jahre 2007 erreicht hat. Noch stärker gestiegen ist mit plus 21 Prozent die Zahl der Dollarmillionäre mit mindestens 30 Millionen an Vermögen.

Richtig freuen können sich über solche Zahlen freilich nur die international tätigen Institute, denn der wahre Zuwachs an potenziellen Kunden wie auch deren disponiblen Vermögenswerten erfolgte in der Region Asien/Pazifik. Dort liegen acht der zehn Länder mit den größten Wachstumsraten, angefangen von Hongkong (plus 104 Prozent) über Indien (plus 51 Prozent) bis hin zu China an siebter Stelle (mit plus 31 Prozent). Während in solchen Ländern in der Tat Platz für neue Anbieter ist, dürfte es in Deutschland (plus 6,4 Prozent) und im übrigen Europa eher einen Verdrängungswettbewerb um die Kunden geben. Der absoluten Zahl der Dollarmillionäre nach wird Deutschland mit 861 000 freilich immer noch auf dem dritten Rang geführt, weit vor China (477 000) und UK (plus 23,8 Prozent auf 448 000).

Mit Blick auf die Anforderungen der Anleger hat sich den aktuellen Erhebungen nach im Zuge der Wirtschaftskrise quer durch alle betrachteten Vermögensschichten – also von der Private-Banking-Klientel bis hin zum Wealth Management – das Sicherheitsbewusstsein erhöht. Und viele Kunden äußern das Bedürfnis nach mehr Information und einer aktiveren Einbindung in die Vermögensverwaltung beziehungsweise zumindest einer höheren Transparenz beim Portfolio- und Risikomanagement. Ob das im Zweifel eine Tendenz zu unabhängigerem Rat und/oder eine Hinwendung zu überschaubaren Produkten bedeutet, wird die weitere Entwicklung zeigen müssen. Die integrierten Anbieter mit ihren weltweiten Netzwerken und die Spezialisten haben untereinander und gegeneinander viel Spielraum für einen sportlichen Wettbewerb.

Transaktionsbanken

„Powered by DWP Bank“

Es geht doch! Nach erfolgreichem Abschluss der über zwei Jahre währenden Systemmigration des genossenschaftlichen Alt-IT-Systems WVS samt aller knapp 1 200 Genossenschaftsbanken und der beiden Zentralbanken auf die zentrale Plattform WP2 möchte die verantwortliche DWP Bank dies durchaus als gutes Beispiel und vielleicht sogar Initialzündung für weitere Vereinheitlichung innerhalb der genossenschaftlichen Bankengruppe verstanden wissen. Schließlich haben an dieser Mammut-Aufgabe Mitarbeiter der DWP Bank, der beiden Zentralbanken DZ und WGZ sowie der beiden Rechenzentren GAD und Fiducia schiedlich, friedlich und höchst erfolgreich zusammen gearbeitet. „Dieses Projekt gibt Hoffnung“, sagt DWP-Bank-Chef Ralf Gissel. In der Tat leuchtet es kaum noch ein, warum es immer noch zwei Rechenzentren mit zwei Systemen geben muss, und auch die Sinnhaftigkeit einer Zentralbankenfusion ist längst diskutiert und für ausreichend befunden worden. Doch scheiterte es bislang immer wieder an Kleinigkeiten – es menschelt halt überall.

Die DWP Bank realisiert durch die Zusammenführung aller Kunden auf dem WP2-System Einsparungen von rund 35 Prozent oder mehr als 30 Millionen Euro. Diese werden, so betonen die Verantwortlichen, natürlich in Form von Preissenkungen an die Kunden weitergegeben, die sich über Abschläge zwischen zehn und 25 Prozent freuen können. Doch selbst mit diesen Rabatten bleibt das alles auch für die Ergebnisrechnung nicht ohne Konsequenzen. Nach einem kräftigen Gewinneinbruch von 6,75 auf 4,51 Millionen Euro im vergangenen Jahr rechnet Gissel trotz anhaltender Zurückhaltung gerade der privaten Anleger bei Wertpapierorders in der laufenden Berichtsperiode mit einer Verdoppelung des Ergebnisses.

Mit der erfolgreichen Migration von WVS auf WP2 sind nun alle Kunden der DWP Bank auf einem System vereint. Insgesamt sind dies rund 1 600 der etwa 2 000 in Deutschland tätigen Institute. Die DWP-Plattform WP2 ist technisch so ausgelegt, dass sie den gesamten Xetra-Handel eines Tages, rund 725 000 Orders, vollständig bewältigen könnte. Aktuell laufen allerdings erst rund 120 000 Transaktionen täglich über das System, was vor allem mit dem Fehlen der beiden Großbanken Commerzbank und Deutsche Bank sowie einiger kleinerer Privatbanken zu begründen ist. Zudem wird in den kommenden Monaten auch das Volumen der Dresdner Bank, die 2007 auf WP2 migriert wurde, der DWP Bank wieder verloren gehen und auf die Commerzbank-Plattform zurückgeführt

werden, allerdings ohne einen Mitarbeiterübergang. Gissel ist jedoch zuversichtlich, dass das Thema Commerzbank mit Perspektive von fünf Jahren wieder auf sein Haus zukommt. Anders und schwieriger gestaltet sich da die Lage bei Deutschlands Bankenprimus. Dieser hat gerade ein großes SAP-Projekt aufgesetzt und verfügt trotz der zentralen Providers Xchanging immer noch über viele kleinere Wertpapier-Abwicklungssysteme. Zwar wird sich die Deutsche Bank irgendwann entscheiden müssen, welchen Weg sie einschlagen will, doch sollte sich die DWP Bank zunächst keine allzu großen Hoffnungen machen.

Doch auch ohne die Deutsche Bank und ohne weitere Neukundengewinnung könne die DWP Bank mit den bestehenden Volumina sowohl hinsichtlich der eigenen GuV als auch mit Blick auf die Attraktivität für bestehenden Kunden durch weitere Preissenkungen gut leben. Bei diesem Statement ist allerdings die vollständige Migration der sogenannten WIS-Banken, also der Landesbanken Bayern und Hessen und der Primärinstitute der beiden Bundesländer – immerhin weit über 100 Institute mit mehr als 1,2 Millionen Depots und fast vier Millionen Orders – eingerechnet. Und auch die in Kürze zu erwartende Verkündung des Anschlusses der Landesbank Baden-Württemberg samt der Sparkassen im Ländle ist bereits berücksichtigt.

Damit ist das Wachstumspotenzial im Inland nahezu ausgeschöpft. Gissel setzt ohnehin stark auf die Karte Europa. Er geht fest davon aus, dass das System Target-2-Securities wie geplant kommen und die Welt im Nachhandelsbereich nachhaltig verändern wird. Dadurch sieht er große Chancen für eine Transaktionsbank mit einem marktführenden Abwicklungssystem und einer internen Clearing-Settlement-Stelle, was die bisherigen Zentralverwahrer überflüssig machen, den Zugang über Target-2-Securities zu Europa ermöglichen und den Banken nur noch einen Partner/Ansprechpartner bieten würde. Und da sag noch einer, Abwicklung sei ein trockenes Geschäft ohne Visionen.

Commerzbank

Endlich etwas Vorzeigbares

„Ganz Deutschland wird gelber“ hat Martin Blesing Mitte Juni zum Start der gemeinsamen Bild-Marke und des Claims der neuen Commerzbank gesagt. Als Marketingbotschaft klingt das ganz pfiffig. Ob es in der derzeitigen Stimmungslage freilich die erhoffte sympathieerweckende Resonanz auslöst, ist fraglich. Denn ebenso

wie in der Zufriedenheitsskala der deutschen Bevölkerung mit dem gelben Parteienspektrum momentan erhebliche Irritationen zu verzeichnen sind, hat auch die zweitgrößte deutsche Bank 20 Monate nach der Ankündigung der Fusion mit der Dresdner nach innen und außen mit den großen und kleinen Widrigkeiten des Zusammenwachsens zu kämpfen.

Immerhin ist mit dem Start der neuen Unternehmenskampagne ein allgemein sichtbares Zeichen gesetzt. Nach innen hin will man nun zügig den Geist des neu eingeführten Claims mit Leben erfüllen – sprich: „Gemeinsam mehr erreichen“. In der Tat finden sich im neuen Logo Elemente beider Häuser wieder. Die Enthüllung der Wort-Bild-Marke erfolgte im traditionsreichen Frankfurter Fürstenthof, also auf ehemaligem Dresdner-Bank-Territorium. Erst danach gab es die Zeremonie in der Zentrale. Vermutlich viel wichtiger noch: Per Jahresmitte steht bundesweit die finale Mannschaft im Vertrieb. Wenn zusätzlich in der ersten Juli-hälfte wie geplant alle bisherigen Dresdner-Bank-Standorte auch nach außen hin einheitlich als Commerzbank wahrnehmbar sind, kann die wirkliche gemeinsame Marktbearbeitung beginnen. Gleichwohl werden sich die Kunden der früheren grünen Bank, etwa bei der Bargeldabhebung in den Filialen, vorerst noch mit einigen weniger komfortablen Zwischenlösungen zufriedengeben müssen. Denn die wahre Vereinheitlichung im Beratungs- und Serviceniveau gegenüber der Kundschaft kann in einem zusammenwachsenden Institut erst erreicht werden, wenn auch die technischen Systeme vereinheitlicht sind, sprich auf einer gemeinsamen Plattform gearbeitet wird. Damit darf den heutigen Planungen nach erst im Frühjahr 2011 gerechnet werden, bevor dann im zweiten Halbjahr nächsten Jahres auch die bereits festgelegte physische Zusammenlegung von Filialen beginnt. Am Ende soll das Kundengeschäft aus rund 1 200 Filialen und 150 Firmenkundenstützpunkten heraus betrieben werden.

Entscheidende Rückwirkungen auf die Aussichten der Marktbearbeitung hat freilich auch das allgemeine Bild der Commerzbank in der Öffentlichkeit. Und das bleibt so lange getrübt, wie die Bank rote Zahlen schreibt und viele Konkurrenten öffentlich über Wettbewerbsverzerrungen klagen können. An dieser Stelle wäre es deshalb ein wirklicher Zwischenschritt zur Entspannung, wenn die Bank schon im laufenden Jahr wieder hinreichend Gewinne erzielen könnte, um wenigstens die Zinsen für das Engagement des Bundes zu bedienen. Ob die Bank das aber ebenso sieht? Rein betriebswirtschaftlich dürfte es vermutlich günstiger sein, erst dann in die Gewinnzone zurückzukehren, wenn sich mit einer nennenswerten Kapitalrückzahlung eine konkrete Exitstrategie des Bundes verbinden lässt. ■■■■■