

## Bargeldversorgung

### Konkurrenz für die Geldautomaten

Wieder einmal ist das Thema Bargeld in aller Munde: Wenn der Kunde es nicht erhält (weil er nicht mitbekommen hat, dass seine Bank aus Sicherheitsgründen die Karten nur gegen Voranmeldung für die Abhebung im Ausland freischaltet); wenn er zu viel dafür bezahlt (weil in infrastrukturschwachen Gebieten der Wettbewerb um die günstigsten Kundenentgelte nicht greift); oder auch, wenn er es an neuen Standorten gebührenfrei erhält.

Bei Letzterem drückt die Postbank gerade kräftig aufs Tempo. Bis zum Jahresende ermöglicht sie es nicht nur eigenen, sondern Kunden aller Kreditinstitute, an den 1 300 Shell-Tankstellen gebührenfrei Bargeld abzuheben. So soll der 2009 eingeführte Service, für den Kunden der Nicht-Cash-Group-Banken üblicherweise 1,95 Euro bezahlen müssen, besser bekannt gemacht – und der eine oder andere Kunde mit dem Serviceargument neu gewonnen werden, wengleich das nicht so kommuniziert wird. Zeitgleich hat die Postbank eine ähnliche Kooperation mit der Deutschen Bahn gestartet. In Aschaffenburg wird ein halbes Jahr lang die Bargeldabhebung im Reisezentrum der Bahn getestet. Verläuft der Test erfolgreich, könnten alle rund 400 Reisezentren in Deutschland mit den dafür erforderlichen bedienten Geldautomaten ausgestattet werden.

Und auch die rund 130 DB-Service-Stores, die Getränke, belegte Brötchen, aber auch Fahrkarten verkaufen, kämen dafür – je nach Ausbaustufe und Interesse des jeweiligen Franchisenehmers grundsätzlich in Frage, heißt es von der DB. Das alles ist zwar noch keineswegs ausgemacht. Und vielleicht ist der Erfolg am Bahnschalter auch gar nicht so groß wie an der Tankstelle, da die langen Warteschlangen den Bargeldbezug unabhängig von einem Fahrkartenkauf eher unattraktiv machen. Sollte die Bahn aber in den Roll-Out gehen, könnten die Postbank und mit ihr auch Deutsche Bank, Commerzbank und Hypovereinsbank sowie deren Töchter (namentlich über die Service Stores) damit wie schon mit den Tankstellen einmal mehr ihr kostenfreies Netz der Bargeldversorgung dort verbessern, wo für sie die Landkarte bisher „weiße Flecken“ aufwies.

Bargeld für 1,95 Euro gäbe es dann immer häufiger auch dort, wo Sparkasse und/oder Volksbank bislang den einzigen Geldautomaten in einigem Umkreis unterhalten und vom Bundeskartellamt kritisch beäugt werden, ob sie diesen Wettbewerbsvorteil nicht für ungebührlich hohe Kunden-

entgelte bei Fremdverfügungen ausnützen. Hier kommen die Großbanken und ihre Töchter nun zwar nicht unbedingt mit eigenen Netzwerken, aber doch mit den Kooperationen ins Spiel.

Auch Cashback im Einzelhandel kann der Diskussion um die Preise fürs Bargeld den Druck nehmen: Der Kunde zahlt seinen Einkauf per Girocard, lässt einen höheren Betrag abrechnen und sich die Differenz in bar auszahlen. Möglich ist dies bislang bei Rewe. Mit der Aufnahme von Cashback in die neuen Girocard-Händlerbedingungen wird das von Rewe zunächst individuell mit der Aufsicht ausgehandelte Verfahren (als freiwillige Option für den Handel) aber institutionalisiert. Es ist also damit zu rechnen, dass weitere Händler folgen werden. Auszahlungen an der Ladenkasse sind dabei grundsätzlich an einen Mindestumsatz von 20 Euro gebunden, wie es Rewe schon jetzt praktiziert. Ein Entgelt erhoben werden darf dafür aber nicht.

Setzt sich das Verfahren durch, entsteht auch damit neuer Wettbewerb. Der Kunde hat bei der Bargeldversorgung außerhalb des Netzwerks seiner Hausbank immer häufiger die Wahl zwischen von den jeweiligen Betreibern festgelegten Kundenentgelten am Geldautomaten, den 1,95 Euro der privaten Banken bei deren Kooperationspartnern wie Shell oder der kostenfreien Bargeldversorgung im Rahmen eines Einkaufs. Auch für die von einigen Banken angebotene gebührenfreie Bargeldversorgung per Visa-Karte hat der BGH aktuell den Weg endgültig freigemacht, indem er die Revision gegen das Urteil des OLG München abgewiesen hat, wonach die selektive Sperre von Geldautomaten für die Visa-Karten jener Emittenten unzulässig ist.

Ob sich die neuen Strukturen freilich schnell genug etablieren, um einem Eingreifen der Wettbewerbsbehörden zuvorzukommen, bleibt abzuwarten. Cashback wird jedenfalls von einigen Banken bereits als Methode der günstigen Bargeldversorgung propagiert. Die Targobank etwa will die Nutzung mit einem Gewinnspiel fördern, bei dem unter allen Kunden, die den Service bis Ende Juli nutzen, Preise verlost werden.

Der in Zukunft vielleicht häufigere Bezug von Bargeld an bemannten Stellen wie Tankstellen, Fahrkartenschaltern oder den Kassen des Einzelhandels hat schließlich auch noch einen weiteren Vorteil: Das Abgreifen von Magnetstreifen- und Ausspähen der zugehörigen Geheimnummern zum Erstellen von Kartendubletten, das im vergangenen Jahr wieder um 50 Prozent zugenommen und die Deutsche Bank veranlasst hat, Bargeldabhebungen im Ausland nur bei vorheriger Anmeldung durch den Kunden zuzulassen, hat, ist in solchen Umgebungen nicht möglich. Auch dieses Sicherheitsargument lässt sich vermarkten.

## Griechenland

### Prekärer Zeitgewinn

Die Krise des Europäischen Währungssystems ist noch keineswegs überwunden, aber eine weitere Zuspitzung scheint vorläufig abgewendet. Für wie lange, ist ungewiss. Eine Umschuldung zumindest Griechenlands einschließlich empfindlicher Forderungsverzichte ist angesichts einer Quote der Nettostaatsverschuldung zu Griechenlands Bruttosozialprodukt bei 150 Prozent letztlich unabwendbar.

Die Bemühungen um eine substanzielle Streckung der Fälligkeiten griechischer Staatsanleihen schließen einen unkoordinierten Kollaps der griechischen Finanzen also weiterhin nicht aus, aber sie scheinen imstande, Zeit zu kaufen zur Vorbereitung einer kontrolliert ablaufenden Restrukturierungslösung. Ob das gelingen kann, hängt entscheidend von der anhaltenden Bereitschaft der griechischen Seite ab, an den jetzt in Aussicht genommenen Spar-, Steuererhöhungs- und Privatisierungsmaßnahmen mitzuwirken. Diese Bereitschaft kann jederzeit kippen, wenn sich die griechische Bevölkerung überfordert sieht und die schon jetzt erkennbare politische Polarisierung weiter fortschreitet. Aber auch die erfolgreiche Koordinierung einer endgültigen Lösung auf Gläubigerseite ist ungewiss. Neben Griechenland stehen ja auch noch Portugal und Irland auf der Kippe, vielleicht sogar noch Spanien oder Italien. Wenn Griechenland kippt, kippen vielleicht auch die anderen. Es ist dieses Ansteckungsrisiko, das besondere Sorgen bereitet.

Dass vom kleinen Griechenland, dessen Bruttosozialprodukt keine 2,5 Prozent der Wirtschaftsleistung der EU ausmacht, „meltdown“-Gefahren ausgehen könnten, beschwört nicht nur der Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann. Griechenland könnte die anderen GIIPS-Länder mitreißen, ein Run auf griechische Banken könnte andere europäische Banken anstecken, 900 US-Dollar amerikanische Anlagen in europäischen Banken könnten betroffen sein. Anscheinend gibt es nicht nur das Problem von „too big to fail“, sondern auch keine Obergrenze, unterhalb welcher ein minimaler Negativauslöser nicht schon von sich aus imstande wäre, einen globalen Systemkollaps auszulösen.

Neben das internationale Geflecht von Forderungen und Verbindlichkeiten treten zusätzlich die Absicherungen über Credit Default Swaps. Über sinnvolle Absicherungen offener Forderungen aus Lieferungen und Verbindlichkeiten griechischer Abnehmer oder Emittenten hinaus ist bei Derivaten auch von rein spekulativen Engagements in erheblichem Umfang auszugehen. Über das genaue

Volumen und eine etwaige Risikokonzentration bei nur wenigen bestimmten Counter Parties ist zu wenig bekannt.

Im vierten Jahre nach der US-Subprime-Mortgage-Krise ist mehr als überfällig, hier endlich Transparenz und Aufsicht sicherzustellen. Aber noch ist die geplante Einführung und Regulierung von Swap Execution Facilities nicht abgeschlossen. Zugleich steht die Insuffizienz der im vergangenen Jahr durchgepeitschten deutschen Sonderlösung eines Bankenrestrukturierungsgesetzes sperrig im europäischen Raum. Sperrig und unpraktikabel, da die Bankenaufsicht bereits im Vorfeld klar erkannte, sich systemgefährdend aufbausender Risiken befähigt sein muss, das Management solcher Finanzinstitute umgehend auszuwechseln und nicht erst dann, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Das verkorkste Gesetz orientiert sich aber am Insolvenzrecht, also an einem Verfahren, das nur auf Antrag und in Regie des Bankmanagements in Gang gesetzt werden kann und zum ausschließlichen Zweck des Gläubigerschutzes dient. Der „Bock als Gärtner“ wird Systemrisiken aber eher leugnen und vertuschen als sich selbst bloßstellen.

Wenn die jetzt durch Laufzeitstreckungen gewonnene Zeit vergeudet wird, dürften daher neben der allfälligen Umschuldung Griechenlands weitere Vorfälle mit erpresserischem Ausgang à la IKB und HRE anstehen.

Michael Altenburg, Luzern

## Retailgeschäft

### Mehr Innovation bitte!

Das Bankgeschäft ist eine sehr alte Branche. Wie weit die Wurzeln des „Retailgeschäfts“ tatsächlich zurückgehen, hängt im Wesentlichen von der Definition ab. Entsprechend ausgereift, so sollte man meinen, sind Produkte, Dienstleistungen und Anbieterstruktur. Und doch: In den vergangenen Monaten hat sich eine ganze Reihe „neuer“ Finanzdienstleister am Markt bemerkbar machen können. Mit zum Teil innovativen, sicher aber mutigen Konzepten machen diese sich die Trägheit (und mitunter Bequemlichkeit) der etablierten Institute zunutze. Ähnliches gab es in der Vergangenheit zwar immer wieder einmal. Doch scheinen die gegenwärtigen Anläufe, dem „Establishment“ den Rang zumindest in Teilbereichen abzulaufen, vielversprechender als frühere Vorstöße. Beispiel eins: In Großbritannien buhlt derzeit der Virgin-Milliardär Richard Branson um die 600 zum Verkauf stehenden Filialen der angeschlagenen und staatlich kontrollierten Lloyds Banking Group (in der auch

die Sparkassen des Landes einst aufgegangen sind). Sollte sein Gebot erfolgreich sein – bei Northern Rock hatte es die Virgin-Gruppe vor zwei Jahren schon einmal versucht –, würde die bislang nur online erreichbare Finanzsparte Virgin Money, die seit 1995 einfache verständliche Sparprodukte, Konsumentenkredite und Kreditkarten für eine Internet-affine Kundschaft anbietet, auf einen Schlag zur sechstgrößten Retailbank auf der Insel werden. Eine Banklizenz hat man sich längst durch die Übernahme der Church House Trust plc. Anfang 2010 gesichert. Gleichwohl müsste sich das Konzept erst einmal in der Praxis beweisen, wenn die Margen durch die Betriebskosten für Filialen samt Mitarbeitern geschmälert werden.

Oder Beispiel zwei: Seit 2001 betrieb die Berliner Effektengesellschaft einen außerbörslichen Handelsplatz in der Hauptstadt. Anders als viele der bekannteren Akteure wie Chi-X, Bats oder Turquoise zielte ihr Angebot in erster Linie auf Retail-Kunden ab. Und das mit Erfolg, wie die Wachstumsraten der vergangenen Jahre gut belegen. Erfolgsrezept: Geschwindigkeit und geringe Gebühren dank einer modernen Softwarebasis. Schnell hatte sich die Plattform, die seit 2010 als regulierter Markt betrieben wird, einen Namen gemacht – und das Interesse des finanzstarken Platzhirschen Deutsche Börse auf sich gezogen, der sie nach und nach zu seinem Eigen gemacht hat. Nun noch Beispiel drei, in aller Kürze: Wer heute im Internet bezahlt, tut dies immer öfter über die Online-Plattform Paypal, oftmals vorbei an den Kreditinstituten. Insbesondere die sofortige Gutschreibung der Beträge auf dem Gegenkonto ist der herkömmlichen (Bank-)Überweisung deutlich überlegen – eine Laufzeit von drei Werktagen ist dem modernen Bankkunden nicht mehr vermittelbar.

Es ist gut, dass es auch in einer über viele Jahre gereiften Branche noch Innovationen gibt. Das Internet, soviel ist bekannt, hat nicht nur das Retailgeschäft, sondern auch die Ansprüche der Bankkunden verändert. Während bei den Finanzdinosauriern aber immer noch darüber nachgedacht wird, wie sich alte Produkte aufpeppen und online verkaufen lassen – das berüchtigte Multikanalbanking –, blickt man andernorts längst nach vorn und passt sich deutlich besser und kühner an ein immer schnelleres (und schnelllebigeres) Umfeld an. Auch das explosionsartige Wachstum sozialer Netze haben die Banken, von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, völlig verschlafen. Die Alten der Branche müssen sich also in Acht nehmen. Auch wenn sich über Jahre gewachsene „Vollsortimenter“ mit ausgedehntem Filialnetz freilich nicht auf die Schnelle neu erfinden können, so sollte man beispielsweise weniger über Standards streiten, unterschiedlichste und inkompatible Karten- und Online-Bezahlverfahren etwa helfen weder

den Instituten noch den Kunden. Stattdessen gilt es, zügiger, konsequenter und vor allem ohne festgefahrene Strukturen im Hinterkopf zu agieren. Dabei ist Eile geboten, denn der moderne Kunde ist nicht sehr geduldig. Das lange vernachlässigte Retailgeschäft lebt – und Privatkundeneinlagen, das beschreiben die Autoren dieser Kreditwesen-Ausgabe, werden überdies aus regulatorischen Gründen zur Refinanzierung immer wichtiger.

## Unternehmensführung

### Integriert oder spezialisiert?

Wer gewinnt den Bankenwettbewerb? Sind es die hochspezialisierten Anbieter, die in ihren Tätigkeitsfeldern so enorme Effizienzvorteile realisieren, dass die trägen Universalbanken mit ihrem Bauchladen auf Dauer hoffnungslos unterlegen sind? Oder lassen sich mit den heutigen Möglichkeiten der (Kommunikations-)Technik auch für die etablierten Institute und/oder Bankengruppen Überlebensstrategien finden, die sie wettbewerbsfähig halten? Allgemein lässt sich dieser altbekannte Meinungsstreit sicher nicht beantworten. Und der Tendenz nach haben im technikgetriebenen Mengengeschäft ganz sicher die Spezialisten ihre Vorteile. Von der standardisierten Baufinanzierung über die ETFs bis hin zur Master KAG machen heute neue Anbieter aus ganz unterschiedlichen Teildisziplinen den etablierten Universalbanken zu schaffen. Doch diese wissen sich inzwischen durchaus am Markt zu wehren. Denn je mehr es auf die Beratungsqualität ankommt und das Know-how der Mitarbeiter zur entscheidenden Ertragsquelle wird, umso mehr punkten die integrierten Geschäftsmodelle.

Ein gutes Anschauungsbeispiel zur Unterlegung dieser These bieten derzeit die Bereiche Investment Banking, Corporate Banking, Private Banking und Asset Management. Wurden diese Disziplinen in der Vergangenheit mehr oder weniger in gebührendem Abstand nebeneinander gepflegt, hat gerade die Finanzkrise wieder das Bewusstsein für ein ertragsförderndes Zusammengehörigkeitsgefühl geschärft. Dass man das Investment Banking sehr schön mit dem Corporate Banking vernetzen kann, ist zwar beileibe keine neue Erkenntnis, mit dem viel kritisierten Auseinanderdriften von Real- und Finanzwirtschaft hat sie aber bei der konkreten Umsetzung von Geschäftsmodellen wieder erheblichen Zulauf bekommen. Deutlich geschärft wurden im vergangenen Jahrzehnt auch die Verbindungen zwischen Private Banking und Asset Management. Viele der Produkte und Dienstleistungen, die heute im Private Wealth Management und erst recht im Family Office angeboten werden,

waren vor noch einem Jahrzehnt nahezu ausschließlich im institutionellen Asset Management im Einsatz. Ausgelotet und weiterentwickelt werden neuerdings unter dem Begriff des Private Investment Banking auch die Berührungspunkte zwischen Investment und Private Banking.

Die Kunst der integrierten Finanzdienstleister besteht darin, all diese wichtigen Schnittstellen im eigenen Haus zu erkennen und für die Ertragsrechnung zu nutzen. Schon seit einigen Jahren arbeitet hierzulande die Deutsche Bank unter der Regie von Jürgen Fitschen nach diesem Muster. Und auch Michael Rüdiger ist für die Credit Suisse emsig unterwegs am deutschen und europäischen Markt, die Führungskräfte der genannten Sparten seines Hauses immer wieder im konstruktiven Dialog zusammenzubringen. Stets geht es darum, im Dienste der Kunden bei Produkten, Dienstleistungen und dem Service nach Mehrwerten gegenüber den separaten Angeboten der Spezialisten zu suchen. Messen lassen sich die Erfolge solcher Arbeit nicht unbedingt allein in den einschlägigen League Tables, manchmal aber an der Ertragsrechnung. Wenn die Abstimmung funktioniert und sich beispielsweise auch die Investment Banker dazu herablassen, ihr Know-how in den Dienst der Gesamtbank zu stellen, hebt das die Bank im Idealfall nicht nur auf ein höheres Ertragsniveau, sondern sorgt auch für mehr Gleichgewicht unter den Geschäftsfeldern und damit mehr Stabilität.

Nichtsdestotrotz ist es immer wieder gut, wenn es in den Finanzmärkten Spezialisten gibt und ständig neue hinzukommen. Denn sie brechen alte Marktstrukturen auf und konfrontieren die etablierten Finanzdienstleister ganz im Sinne eines funktionierenden Wettbewerbs mit den Anforderungen des State of the Art.

## Maklerpools

### Volatiles Geschäftsmodell

Die rund 80 000 freien Finanzvermittler in Deutschland dürften die derzeitige Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen im Finanzvertrieb mit einem lachenden und einem weinenden Auge betrachten: Werden die Kunden, wie es der Gesetzgeber beabsichtigt, immer stärker für Interessenkonflikte jeder Art in der Beratung – beispielsweise die Fokussierung auf einen einzigen Produktpartner – sensibilisiert, so spielt das einerseits den Ungebundenen in die Hände. Doch ohne Zweifel erschwert die sich ständig verändernde Gesetzeslage auf der anderen Seite den Beratungsalltag der Freien. Sie greifen daher vermehrt auf

Dienstleister zurück. Im Jahr 2010 haben nach einer Studie von Yougov Psychonomics 94 Prozent der Makler mit mindestens einem Maklerpool zusammengearbeitet. Im Durchschnitt unterhält jeder Makler Geschäftsbeziehungen zu drei verschiedenen Maklerpools. Die Motivation reicht dabei vom Wunsch nach Unterstützung im Backoffice und bei administrativen Prozessen über den vereinfachten Zugang zu mehreren Gesellschaften bis hin zur Möglichkeit, durch die Bündelung von Volumina in einer Art Einkaufsgemeinschaft höhere Courtagen beziehungsweise Provisionen zu vereinnahmen.

Bricht den Maklern, wie im Verlauf der Finanzkrise geschehen, ein Teil des Neugeschäfts weg, so schrumpfen auch die Umsätze der Dienstleister. So geschehen ist das bei der Bad Homburger BCA AG. Die Provisionseinnahmen der BCA, die als Komplettanbieter aktuell 10 000 Makler betreut, waren in den Jahren 2008 und 2009 stark rückläufig. Im Jahr 2010 hat das Unternehmen einen Turnaround geschafft: 64,3 Millionen Euro (Vorjahr: 53,5 Millionen Euro) hat der Pool 2010 an Umsätzen eingenommen, was einem Plus von rund 20 Prozent entspricht. Der Konzernjahresüberschuss betrug 2010 rund 270 000 Euro, nachdem im Vorjahr ein Verlust von 1,4 Mill. Euro aufgelaufen war. Um die Volatilität des Geschäftsmodells zu verringern, versucht das Unternehmen eine breitere Aufstellung zu erreichen. Im Jahr 2007 stammten rund 90 Prozent der Maklererlöse aus dem Investmentbereich, nur zehn Prozent aus dem Versicherungsgeschäft. Angestrebt ist ein Verhältnis von 55 Prozent zu 45 Prozent. Für 2010 verhielt es sich 70 zu 30, wobei die Verbesserung in Richtung der Zielgrößen auch aus dem Rückgang der Volumina im größeren Bereich resultierte: Das verwaltete Vermögen belief sich 2007 im Investmentbereich auf rund 5,9 Milliarden Euro, heute ist es etwa eine Milliarde weniger. Im Jahr 2007 wurden Umsatzerlöse in Höhe von 83,5 Mill. Euro erzielt, der Konzerngewinn wurde mit 1,5 Mill. Euro ausgewiesen.

Als strategisches Merkmal für den Pool wird zudem das in der Banktochter BCA Bank AG angesiedelte Haftungsdach kommuniziert: Derzeit seien diesem zwar erst rund 30 Vermittler angeschlossen, die Nachfragedynamik sei aber groß. Mit dem eigenen Anspruch, nur diejenigen Vermittler ins Haftungsdach aufzunehmen, die dem Qualitätsniveau der BCA entsprechen, will man verständlicherweise die Risiken minimieren, die aus Beratungsfehlern resultieren können. Deshalb werden die Anlageentscheidungen der angeschlossenen Makler im Hinblick auf das Risikoprofil ihrer Kunden überprüft. Für die Makler dürfte das aber durchaus problematisch sein: Begeben sie sich unter das Haftungsdach, so gewähren sie der BCA Bank weitreichende Einblick in ihre Kundendaten und geben eine Menge eigener Kompetenzen ab. ■■■■■