

AUS DER BANKEN- UND FINANZGESCHICHTE

Wie wichtig Auslandsbanken für den deutschen Finanzmarkt sind

Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit – Extrem schwieriger Aufbau eigener Filialnetze – Besondere Erfolge im Retail-Geschäft

Von **Thomas Hartmann-Wendels**

Börsen-Zeitung, 25.9.2010
Der deutsche Bankenmarkt wird auch als „Festung Deutschland“ bezeichnet. Diese Festung besteht aus drei Säulen, den privaten Banken, den Sparkassen und dem genossenschaftlichen Verbund. Der Sparkassensektor und der Genossenschaftssektor kommen aus rechtlichen bzw. aus Gründen der speziellen Corporate Governance bei Genossenschaften für eine Übernahme nicht in Frage. Damit ist schon mehr als die Hälfte des deutschen Bankenmarktes fest verteilt und für Bewerber, die von außen kommen, gesperrt.

Für ausländische Banken gibt es nur wenige Möglichkeiten, durch die Übernahme einer großen Bank ein dichtes Filialnetz zu erwerben. Zwei Beispiele für solche seltenen Möglichkeiten waren der Kauf der HypoVereinsbank durch die Unicredit sowie Anfang der Neunzigerjahre die Übernahme der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) durch den damaligen Crédit Lyonnais, der dann später an die schwedische SEB weiterveräußert wurde. Der Verkauf der Dresdner Bank und der Postbank wären weitere Gelegenheiten für eine Auslandsbank gewesen, in Deutschland Fuß zu fassen. In beiden Fällen haben sich jedoch letztlich nationale Lösungen durchgesetzt.

Enorme Ressourcen

Damit scheiden für Auslandsbanken Geschäftsfelder aus, die ein ausgebautes Filialnetz erfordern. Der Aufbau eines eigenen Filialnetzes als Alternative zum Erwerb einer bereits bestehenden Bank erfordert enorme Ressourcen, vor deren Einsatz man angesichts der relativ hohen Zweigstellendichte und eines weitgehend gesättigten Marktes zurückschreckt. Diese Rahmenbedingungen machen es für ausländische Banken extrem schwer, in Deutschland in den Geschäftsfeldern Fuß zu fassen, in denen ein physischer Kontakt zum breiten Publikum und mithin ein Filialnetz erforderlich ist.

Schwergewicht HVB

Daher ist nicht verwunderlich, dass der Anteil der Auslandsbanken an der Bilanzsumme aller Banken bei nur 10,8% liegt. Dies ist zwar deutlich mehr als die 4,2% Mitte der Achtzigerjahre, dieser Zuwachs ist aber zu einem großen Teil allein auf den Erwerb der HypoVereinsbank (HVB) zurückzuführen. Auch bei anderen Kennzahlen sieht es nicht viel besser aus: Der Anteil am Einlagengeschäft beträgt 12%, der Anteil an der Kreditvergabe an Nicht-Banken liegt bei 11%, wobei die Hälfte des Zuwachses im Kreditgeschäft wiederum auf das Konto der HypoVereinsbank geht.

Die Bedeutung der Auslandsbanken erscheint allerdings in einem anderen Licht, wenn man sich nicht nur auf Bilanzgrößen konzentriert. Aus diesen ist nämlich die Bedeutung bestimmter Geschäftsfelder wie z. B. des Investment Banking gar nicht erkennbar, zudem werden in der Bankenstatistik eben nur Banken, nicht aber andere Finanzdienstleister wie Leasinggesellschaften und Factoring-Unternehmen erfasst, und schließlich muss man bei der Kreditvergabe und auch bei den Einlagen einzelne Segmente unterscheiden. In manchen Geschäftsfeldern erreichen die Auslandsbanken deutlich höhere Marktanteile: So befinden sich unter den zehn größten Emissionshäusern in Deutschland neun Auslandsbanken, der Anteil der Auslandsbanken an den M&A-Mandaten lag 2007 bei 47%, 2005 betrug der Anteil an den Anleiheemissionen 41%. Im Factoring-Markt entfallen schätzungsweise gut 50% des Umsatzes auf Gesellschaften, die Tochterunternehmen ausländischer Mutter sind.

Auch im Leasingmarkt befinden sich unter den großen Anbietern zahlreiche Gesellschaften, die im Besitz ausländischer Mutterunternehmen sind. Der Anteil der Auslandsbanken am Markt für Ratenkredite an Privatpersonen ist über die letzten 25 Jahre kontinuierlich gestiegen und lag Ende 2009 bei knapp 30%, der Anteil an den Sichteinla-

gen ist in diesem Zeitraum von 2,5% auf 15,2% angewachsen. Diese Zahlen werfen die Frage auf, warum die Auslandsbanken in bestimmten Geschäftsfeldern erfolgreicher waren als in anderen.

Seit Anfang der Achtzigerjahre wurde der klassische Kredit immer mehr durch die Ausgabe verbriehter Forderungen verdrängt. Betrug das weltweite Emissionsvolumen an Anleihen 1983 noch 87 Mrd. US-Dollar, so lag es 1985 bereits bei 215 Mrd. US-Dollar, eine Steigerung um den Faktor 2,5 in nur zwei Jahren. Rückläufig war dagegen die Bedeutung des Bankkredits. Mit dem Siegeszug der Securitization erfreuten sich auch neue Anleihearten wie Zero-Bonds, Floater, Korbanleihen, Doppelwährungsanleihen und Note Issuance Facilities zunehmender Beliebtheit.

Markt stark reglementiert

Diese Entwicklung traf auf einen von der Bundesbank stark reglementierten Anleihemarkt. Sie verfolgte

Mit der Erweiterung des Verankerungsprinzips 1985 gab die Bundesbank auch ihre Vorbehalte gegen die innovativen Anleiheformen auf.

Offiziell begründet wurde die veränderte Haltung mit der höheren Leistungsfähigkeit des deutschen Kapitalmarkts. In Wahrheit dürften aber auch die aufkommenden Korbanleihen, die allesamt einen hohen DM-Anteil enthielten und immer stärker als ein Instrument zur Umgehung der Beschränkung von DM-Auslandsanleihen genutzt wurden, eine Rolle gespielt haben. Angesichts der Machtlosigkeit gegen die regulatorische Arbitrage musste die Bundesbank letztlich die Beschränkungen aufgeben. Zu der veränderten Haltung hat wohl auch beigetragen, dass der Bundesbank bewusst war, dass die Abschirmung der deutschen Banken vom internationalen Wettbewerb auf Dauer deren Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen würde. Schließlich zwang auch der zunehmende Einfluss der Rechtsetzung durch die EG dazu, deutsche Sonderwege aufzugeben.

DER AUTOR

Bankenexperte

BZ – Professor Dr. Thomas Hartmann-Wendels studierte und promovierte an der Universität zu Köln und wurde dort 1990 habilitiert. Im gleichen Jahr wurde er auf einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Finanzierung an die RWTH Aachen berufen, wo er 1997 zum Prorektor für Haushaltsplanung und Finanzen ernannt wurde.

1998 wechselte er an die Universität zu Köln und übernahm dort das Seminar für Bankbetriebslehre und wurde geschäftsführender Direktor des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht sowie des Forschungsinstituts für Leasing. Im Jahre 2002 war er Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Finanzwirtschaft. Hauptarbeitsgebiete sind das Risikomanagement und die Regulierung



Thomas Hartmann-Wendels

von Banken, die Venture Capital Finanzierung sowie bilanzielle und institutionenökonomische Fragestellungen des Leasings. (Börsen-Zeitung, 25.9.2010)

damals eine Regulierungsphilosophie, die auf dem Prinzip eines Risikoschutzes durch Wettbewerbsbeschränkung sowie auf dem Verbot einer Reihe von Finanztiteln basierte. Dazu passte das Verankerungsprinzip, das 1968 in einem Gentlemen's Agreement mit den deutschen Kreditinstituten vereinbart worden war. Demnach waren ausschließlich deutsche Banken zur Konsortialführung von DM-Auslandsanleihen in Deutschland zugelassen. Flankiert wurde dieses Agreement durch die Gründung des „Unterausschusses für DM-Auslandsanleihen“ im Zentralen Kapitalmarktausschuss, der einen Emissionskalender mit der Bundesbank vereinbarte. Aufgrund der Ende der Sechzigerjahre stark angestiegenen Emissionswünsche ausländischer Emittenten fürchtete die Bundesbank eine Überforderung des deutschen Kapitalmarkts.

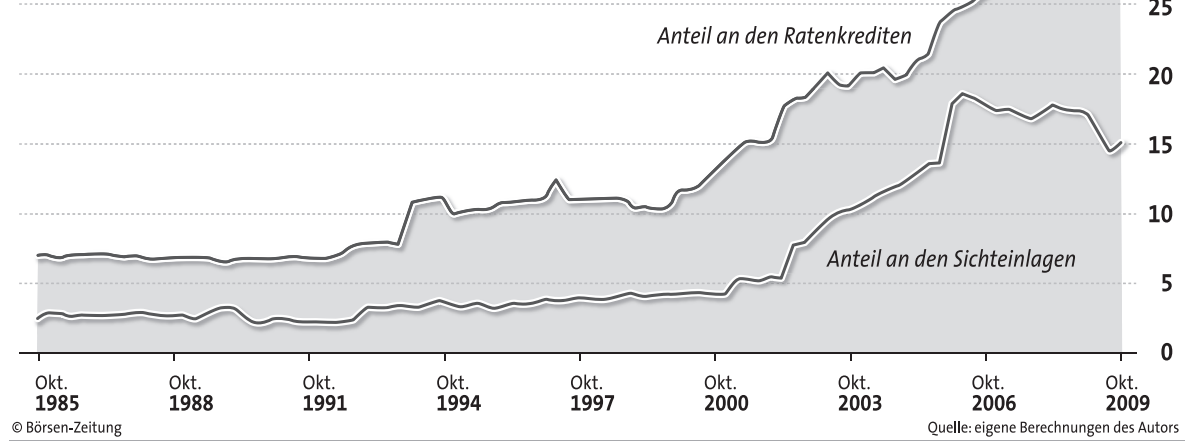
Unerwünschte Finanztitel

Anfang der Achtzigerjahre wurde das Verankerungsprinzip um eine Negativliste ergänzt. Die Kreditinstitute verpflichteten sich, keine auf DM lautenden Certificates of Deposits und keine Floater zu begeben. Bereits zuvor hatte die Bundesbank andere innovative Finanztitel wie Zero-Bonds, Anleihen mit Swapvereinbarungen und Doppelwährungsanleihen für unerwünscht erklärt. Die Bundesbank ließ diese Papiere als zu riskant an und fürchtete um ihren geldpolitischen Einfluss.

Diese Politik der Abschottung und Wettbewerbsbeschränkung erfuhr am 1. Mai 1985 eine Änderung. Die Bundesbank ließ deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Kreditinstitute als Konsortialführer von DM-Auslandsanleihen zu. 1992 wurde dies auf Zweigstellen ausländischer Kreditinstitute erweitert, sofern sie in Deutschland eine eigene Konsortialabteilung unterhielten. Erst 1999 entfielen mit der Einführung des Euro die letzten Restriktionen für die Begebung von Anleihen.

Anteil der Auslandsbanken an den Sichteinlagen und Ratenkrediten

Angaben in Prozent



lung als Konsortialführer zugelassen wurden, stieg dieser Anteil auf drei Viertel. Der Zwang, die Konsortialführung von Deutschland aus tätigen zu müssen, bewirkte, dass die großen Investmentbanken, die bislang den deutschen Markt überwiegend von London aus betreut hatten, in Frankfurt am Main eigenständige Tochterunternehmen gründeten. Salomon Brothers und Morgan Stanley kamen 1986, Lehman, Merrill Lynch, Goldman Sachs und Bear Sterns folgten in den Jahren 1987 bis 1993.

Die Tätigkeit der ausländischen Investmentbanken beschränkte sich natürlich nicht nur auf die Begebung von DM-Auslandsanleihen, sondern erstreckte sich auf die gesamte Palette des Investment Banking. In diesem Bereich spielen die Auslandsbanken heute eine dominierende Rolle. Einzig die Deutsche Bank kann hier im Konzert der Großen mitspielen. Der Börseplatz Frankfurt hätte ohne die Präsenz der Auslandsbanken niemals seine heutige Bedeutung erlangt.

Späte Expansion

Im Retail-Geschäft setzte die Expansion der Auslandsbanken erst gegen Ende des letzten Jahrzehnts ein. Hierbei sind zwei unterschiedliche Richtungen zu unterscheiden: Es gibt Banken, die sich auf Konsumentenkredite spezialisiert haben, und solche, die vor allem im Einlagengeschäft tätig sind. Der Anteil der Auslandsbanken am Ratenkreditgeschäft stieg von 7% Ende 1985 auf knapp 30% Ende 2009, der Anteil der Auslandsbanken an den Sichteinlagen stieg im gleichen Zeitraum von 2,5% auf 15,2%, Mitte 2006 – also vor Ausbruch der Finanzkrise – lag der Anteil sogar bei über 18,5% (siehe Abbildung).

Auslandsbanken, die im Konsumentenkreditgeschäft tätig sind, ha-

Das IBF

Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e.V. (IBF), das die in loser Reihe erscheinenden Beiträge „Aus der Banken- und Finanzgeschichte“ initiiert, ist die wissenschaftliche Aufarbeitung und Vermittlung der historischen Entwicklung unseres Geld- und Finanzwesens.

► Informationen zu den Publikationen, Veranstaltungen und sonstigen Aktivitäten des Instituts unter www.ibf-frankfurt.de

Dramatischer Wandel

Die Privilegierung deutscher Banken bei der Begebung von DM-Auslandsanleihen bescherte ihnen zwar ein bequemes Leben mit auskömmlichen Margen, die Abschottung vom internationalen Wettbewerb erwies sich aber letztlich als Bumerang: Dominierten deutsche Banken noch zwangsläufig bei der Konsortialführung von DM-Auslandsanleihen bis in die zweite Hälfte der Achtzigerjahre hinein, so änderte sich das Bild zu Beginn der Neunzigerjahre dramatisch. Rund zwei Drittel der Emissionen wurden unter der Konsortialführung einer Auslandsbank durchgeführt. Nachdem 1992 auch Zweigstellen ausländischer Banken mit eigener Konsortialabtei-

ciété Générale, die 2004 die Hanseatic Bank erwarb, die CreditPlus Bank, die 1998 von der Crédit Agricole übernommen wurde, sowie die damalige Citibank (heute Targobank), die die KKB (Kundenkreditbank) bereits 1973 erworben hatte und damit eine Vorreiterrolle spielte.

Im Konsumentenkreditgeschäft konnten die Auslandsbanken Fuß fassen, weil dies kein ausgebautes Filialnetz benötigt. Der Vertrieb erfolgt meist über die Händler, die den Kredit als Instrument der Absatzförderung nutzen. Um die Händler für diese Funktion zu gewinnen, übernehmen die Verbrauchercreditbanken häufig auch die Einkaufsfinanzierung. Eine Vielzahl großer Handelsketten wickeln inzwischen die Finanzierung ihrer Produkte über ausländische Banken ab. Als weiterer Vertriebskanal ist in den letzten Jahren das Internet hinzugekommen, über das die Kreditvergabe effizient abgewickelt werden kann.

Konzept der „Kreditfabrik“

Der überwiegende Teil der Banken für Konsumentenkredite waren keine Tochtergesellschaften großer Bankkonzerne, sondern unabhängig oder an Handels- oder Herstellerunternehmen angebunden. Hier war es viel leichter, durch Übernahmen neue Marktanteile zu erschließen, weil altes und neues Mutterunternehmen nicht miteinander in Konkurrenz standen. Die Markterschließung durch den Erwerb bestehender Banken war wichtig, weil sich nur so die großen Stückzahlen realisieren ließen, die notwendig sind, um die Kreditvergabe kostengünstig abwickeln zu können. Eindrucksvolle Cost-Income Ratios um die 30% deuten auf den zentralen Erfolgsfaktor hin. Die konsequente Umsetzung des Konzepts einer „Kreditfabrik“ führt zu Kostenvorteilen gegenüber den klassischen Filialbanken aus dem Sparkassen- und Genossenschaftsbereich, wo die Cost-Income Ratios in der Regel oberhalb der 60%-Marke beginnen. Zu dieser konsequenten Ausrichtung auf Kosteneffizienz gehört auch ein Marktauftritt mit einem stark fokussierten Produktangebot.

Diejenigen Auslandsbanken, die überwiegend das Einlagengeschäft betreiben, gehen vorwiegend als Filiale in den Markt. Beispiele hierfür sind die Kaupthing Edge, die Credit Europe sowie einige türkische Banken. Prominenteste Ausnahme ist die ING-DiBa, die zugleich zeigt, wie wichtig das Online-Banking für das Vordringen der Auslandsbanken im Retailgeschäft war. Früher konnte das Einlagengeschäft nur auf der Basis eines ausgedehnten Zweigstellennetzes betrieben werden. Durch das Online-Banking lässt sich das Einlagengeschäft ohne Filialnetz kosteneffizient abwickeln.

Auch hier ist die Effizienz der entscheidende Erfolgsfaktor. Niedrige Kosten durch Nutzung der neuesten Technologie und durch Fokussierung auf wenige Produkte erlauben es, günstige Konditionen am Markt anzubieten. Expertenbefragungen haben gezeigt, dass die entscheidenden Wettbewerbsvorteile von Auslandsbanken in den Punkten Preisstrategie, Kosteneffizienz und Ertragsorientierung gesehen werden.

Der Erfolg der Auslandsbanken im Retail Banking hat die deutschen Banken veranlasst, dieses Erfolgsmodell zu kopieren. Dies hat das wei-

tere Vordringen der Auslandsbanken in den Retailmarkt nicht stoppen können, die Wettbewerbsintensität im Retailmarkt hat jedoch deutlich zugenommen.

Leasing und Factoring

In den banknahen Finanzdienstleistungen Leasing und Factoring haben die Auslandsbanken ihre Position in den letzten Jahren ausgebaut. Im Factoring sind die beiden Marktführer sowie die Nummer 4 auf dem Factoringmarkt Töchter ausländischer Unternehmen. Auf diese Unternehmen entfällt allein mindestens die Hälfte des Factoringumsatzes.

Im Leasing ist die Dominanz ausländischer Institute nicht ganz so stark ausgeprägt, da hier die Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihren Leasingtöchtern deutlich stärker präsent sind. Ihren Marktanteil ausbauen konnten ausländische Anbieter dadurch, dass sich deutsche Banken von ihren Leasingtöchtern getrennt haben. Hintergrund waren konzerninterne Umstrukturierungen mit einer Fokussierung auf weniger Asset-intensive Bereiche. Hinzu kommt, dass Investitionsfinanzierer sowie Anbieter von Konsumentenkrediten häufig Leasing als Alternative zur Kreditfinanzierung anbieten.

Ähnlich wie beim Retail Banking ist für das Leasing- und Factoring-Geschäft kein Filialnetz erforderlich, der Vertrieb erfolgt entweder durch eigene Außendienstmitarbeiter oder durch Händler, die Leasing als Instrument zur Absatzförderung einsetzen. Ähnlich wie beim Retail Banking lebt auch das Leasing- und Factoring-Geschäft davon, dass eine eng umrissene Produktpalette mit hoher Kosteneffizienz abgewickelt wird. Im Gegensatz zum Verbrauchercredit- und Einlagengeschäft erfordern Factoring und Leasing allerdings profunde Kenntnisse der steuer- und bilanzrechtlichen Gegebenheiten. Daher kommt ein Markteintritt in diese Bereiche nur durch Übernahme bestehender Gesellschaften infrage oder als Erweiterung der Produktpalette nach einer längeren Präsenz im Gastland, während der spezifische Kenntnisse über die rechtlichen Rahmenbedingungen im Gastland erworben wurden.

Lektion gelernt

Ende 2004 warnte der damalige Bankenpräsident Rolf Breuer vor den „ausländischen Eroberern“, die vor der Tür stünden. Soweit es nicht gekommen, nicht zuletzt auch deshalb, weil einige deutsche Banken ihre Lektion gelernt haben. Im Investment Banking haben wir in Deutschland mittlerweile die Situation, dass dieses Geschäftsfeld nur noch von einer einzigen deutschen Bank ernsthaft betrieben wird. Allein schon unter dem Aspekt eines funktionsfähigen Wettbewerbs ist die Präsenz von Auslandsbanken unerlässlich. Im Retail-Bereich können wir von den Auslandsbanken lernen, wie wichtig für den Erfolg ein fokussiertes Vorgehen ist, das auf die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet ist, verbunden mit Kosteneffizienz und Kundenorientierung.

Der Artikel beruht auf einem Vortrag des Autors beim 32. Symposium des IBF, das auf Einladung des Verbands der Auslandsbanken in Deutschland am 19. Mai 2010 in Frankfurt am Main stattfand.