

Pieper, Bernhard

Article — Published Version

Das Drei-Säulen-System: Erfolgsbremse der deutschen Banken?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Pieper, Bernhard (2006) : Das Drei-Säulen-System: Erfolgsbremse der deutschen Banken?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Springer, Heidelberg, Vol. 86, Iss. 7, pp. 452-461, <https://doi.org/10.1007/s10273-006-0540-x>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/42620>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Bernhard Pieper

Das Drei-Säulen-System: Erfolgsbremse der deutschen Banken?

Angesichts der Ertragsschwäche der gesamten Branche stehen die öffentlich-rechtlichen Banken im Mittelpunkt der Kritik der Privatbanken. Die Sparkassen müssen zudem befürchten, den Namensschutz aufgrund einer Initiative der EU-Kommission zu verlieren. Ist der Sparkassensektor verantwortlich für die Ertragsschwäche des Bankensektors?

Den deutschen Banken geht es seit Jahren schlecht. Ihre Ertragslage hat sich 2004 gegenüber dem Vorjahr zwar wieder gebessert und diese Entwicklung scheint sich auch 2005 fortgesetzt zu haben, doch scheinen sie im internationalen Vergleich den Anschluß verloren zu haben. Die deutschen Vertreter im aktuellen Ranking des „Banker“ über die top 1000 Banken weltweit bildeten mit einer Eigenkapitalrendite von 6,8% mit Abstand das Schlußlicht. Die an vorletzter Stelle platzierten Banken Österreichs erwirtschafteten immerhin noch eine Rendite von 16,9%.¹ Aber auch diese liegen weit abgeschlagen hinter den Banken aus dem angelsächsischen Raum (Großbritannien und USA beide mit 26,3%).

Bei der Ursachenanalyse werden in der öffentlichen Diskussion Thesen in den Vordergrund gerückt, die auf strukturelle Mängel des deutschen Bankensektors abheben. Die Stichworte lauten: Konsolidierungsbedarf,² „overbanking“,³ das Drei-Säulen-System als Hemmschuh einer strukturellen Bereinigung der Branche⁴ bis hin zu der dramatischen Behauptung, die öffentlich-rechtlichen Banken hätten die gesamte Branche „vor die Wand gefahren“⁵. Diese Thesen verbindet die gemeinsame Vorstellung, die deutschen Banken seien zu klein, um gute Ergebnisse abliefern zu können.

Doch scheint Skepsis geboten. Denn gerade den großen Instituten geht es besonders schlecht. Zudem agieren auf den internationalen Märkten Banken mit einer viel kleineren Heimatbasis als die deutschen durchaus erfolgreich.⁶ Nicht zuletzt sucht der Leser bei oben genannten Autoren vergeblich nach einer soliden Begründung für ihre Empfehlungen. Vielmehr schließen die Mahner zu strukturellen Reformen unmittelbar

aus der aktuellen Gewinnmisere der Banken auf politischen Handlungsbedarf, ohne weitere Argumente zu bemühen bzw. Kausalitäten aufzudecken. Allein diese Tatsachen drängen nach einer Überprüfung der aufgeführten Thesen.

Dies geschieht im Folgenden auf der Grundlage neuester Daten der OECD über aggregierte Jahresabschlüsse der Bankensektoren ihrer Mitgliedsländer, um anschließend die Ergebnisse anhand aktueller Bundesbankdaten mit Jahresergebnissen der deutschen Bankengruppen zu vertiefen. Da Strukturprobleme unterstellt werden, beschränkt sich die Analyse auf die strukturelle Ertragssituation der Banken unter Ausklammerung von Sonderfaktoren. Diese beeinflussten in den vergangenen Jahren die Gewinne der Banken in Deutschland besonders ungünstig, weil neben dem schwachen Wirtschaftswachstum und entsprechend Zahlungsausfällen auch die Preise für

¹ Vgl. S. Timewell: The year's survey reveals the world's top banks are enjoying record profits as consolidation strengthens the markets, in: *The Banker*, 80. Jg. (2005), H. 7, S. 209-214.

² So etwa AT Kearny Beraterin Bremke, vgl. o.V.: Welt-Liga spielt ohne deutsche Banken, in: *Handelsblatt*, Nr. 226 vom 19.11.2004, S. 18.

³ Vgl. M. Weber: Bankenverband fordert mehr Fusionen und Kooperationen, in: *Reuters Nachrichten auf Deutsch* vom 22.6.2002.

⁴ So an wiederholter Stelle die Wirtschaftsweise B. Weder di Mauro; o.V.: Weder di Mauro fordert Öffnung der Sparkassen, in: *Handelsblatt* vom 13.9.2005, S. 23; o.V.: Wirtschaftsweise für Aufbrechen des Drei-Säulen-Bankensystems, in: *Reuters Nachrichten auf Deutsch* vom 3.8.2005, o.V.: Ruf nach Reformen, in: *Financial Times Deutschland* vom 30.8.2005, S. 16.

⁵ W. Möschel: Konsolidierung des deutschen Bankensektors – durch Wettbewerb, in: *ifo Schnelldienst*, 58. Jg. (2005), Nr. 23, S. 3.

⁶ International führende Banken wie UBS und Credit Suisse in der Schweiz oder ING und ABN Amro in den Niederlanden verfügen über eine Heimatbasis von 7 Mio. bzw. 15 Mio. Einwohnern und müssen sich auch dort gegenüber zahlreichen weiteren Wettbewerbern behaupten. Mit 80 Mio. Einwohnern ist der deutsche Bankenmarkt selbst dann noch vergleichsweise groß, wenn ein Drittel der Bankkunden als unabwendbar an den Sparkassensektor gebunden zu erachten wären. (Die Landesbanken und Sparkassen zusammen halten etwa ein Drittel der Bilanzsumme aller deutschen Banken.)

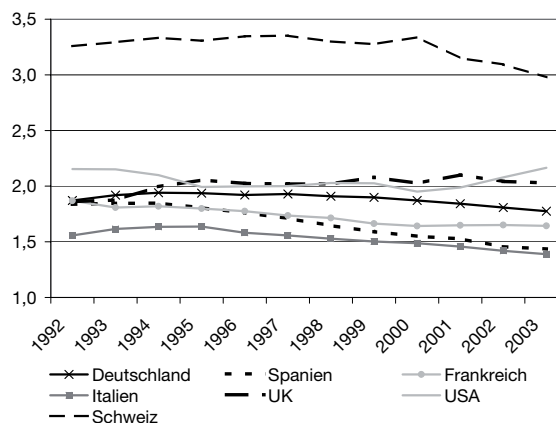
Dr. Bernhard Pieper, 46, ist Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung in München.

Immobilien, dem wichtigsten Finanzierungssegment, im Bundesschnitt seit über zehn Jahren schwächeln, wohingegen sie gerade in den Ländern mit besonders erfolgreichen Banken geradezu boomartig nach oben schnellten.⁷ Derartige gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Performance der Banken, begründen aber noch keinen Bedarf an Strukturreformen. Das Umfeld kann sich rasch ändern und ein Platzen der Preisblasen die bisherigen „Outperformer“ schnell von den Spitzenplätzen der internationalen Rankings fegen.

Vorab einige definitorische Anmerkungen. Die Kosten-Ertrags-Relationen (cost-to-income ratio, CIR) stellt den allgemeinen Verwaltungsaufwand⁸ in Relation zu den Erträgen. Dabei wird üblicherweise in den Nenner die Summe der Nettoerträge der einzelnen Einkommensarten gestellt.⁹ Diese Größe wird im Folgenden als „CIR netto“ bezeichnet zur Abgrenzung von der später ebenfalls herangezogenen „CIR brutto“, die hinsichtlich des Zins- und Provisionsergebnisses auf die ungekürzten Erträge abstellt.¹⁰ Die CIR netto lässt sich als Kenngröße verstehen, die angibt, welcher Teil der verfügbaren Erlöse durch mittelfristig fixe (bzw. umsatzunabhängige) Kosten verbraucht wird. Sie stellt damit einen recht aussagekräftigen Indikator für die strukturelle Ertragsstärke einer Bank dar. In der CIR brutto hingegen spiegelt sich die Gesamtproduktivität wider.

In den Vergleich mit den deutschen Banken werden die Bankensektoren der folgenden Länder einbezogen: Als wichtigste Gruppe repräsentieren Großbritannien, Italien, Spanien, die USA und mit Einschränkungen auch Frankreich die Länder, die nicht nur in der Diskussion als nachahmenswerte Vorbilder genannt

Abbildung 1
Anteil der Bankbeschäftigten an
allen Beschäftigten
(in %)



werden, an denen sich aber auch Brancheninsider als Benchmark orientieren.¹¹

Ist Deutschland im internationalen Vergleich „overbanked“?

Entscheidend für die Frage eines „overbanking“ ist, ob sich Anzeichen dafür finden lassen, daß gesamtwirtschaftlich zu viel Ressourcen im Bankensektor gebunden sind. Statt der bei internationalen Vergleichen üblicherweise in Relation gesetzten Zahl der Banken zu Einwohnern oder ähnlicher Kennziffern soll hier auf die im Bankensektor Beschäftigten abgehoben werden, um Verzerrungen zu vermeiden, die sich aus dem für die meisten deutschen Banken geltenden Regionalprinzip ergeben.

Beim Vergleich der Relation der Bankangestellten zu sämtlichen Erwerbstätigen liegt Deutschland im Mittelfeld (vgl. Abbildung 1). Hervorzuheben ist, daß neben der Schweiz, die erwartungsgemäß bankenlastig ist, die im Hinblick auf die Rentabilität so erfolgreichen Vertreter des angelsächsischen Raumes höhere Werte ausweisen als Deutschland. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn die Zahl der Bankangestellten auf die Bevölkerung bezogen wird. Auch aus dieser Kennziffer läßt sich nicht ableiten, daß Deutschland „hoffnungslos overbanked“¹² ist.

⁷ Vgl. In Deutschland erreichten die Konkurse von Unternehmen und Privatpersonen historische Höchststände, mit besonders hohen Steigerungsraten ab dem Jahr 2000; vgl. Statistisches Bundesamt: Insolvenzen in Deutschland 2003, Wiesbaden, S. 39, Creditreform: Geschäftsbericht 2004/2005, S. 27 f. Bei im Landesdurchschnitt leicht rückläufigen Immobilienpreisen in Deutschland gab es im Zeitraum von 2000 bis 2004 in Italien und Frankreich Wertsteigerungen um etwa 70%, in den Niederlanden und Großbritannien um knapp 40% und in den USA um gut 30%, vgl. o.V.: Wohnportfolios weiter gesucht, in: Börsen-Zeitung Nr. 90 vom 12.5.2005, S. 2; DB Research: Die Immobilienmärkte in den USA, 23.8.2004, S. 21 ff.; Europäische Zentralbank: Entwicklung der Preise für Wohneigentum im Euro-Währungsgebiet, in: Monatsbericht Nr. 2/2006, S. 61-78. In den 90er Jahren entwickelten sich die Immobilienpreise dieser Länder nicht ganz so rasant, aber immer noch deutlich besser als in Deutschland.

⁸ Der allgemeine Verwaltungsaufwand setzt sich zusammen aus Personalaufwand und sonstigem Verwaltungsaufwand, also aus Positionen, die zumindest in kurz- bis mittelfristiger Perspektive als nicht veränderbar bzw. nicht unmittelbar als umsatzabhängig zu betrachten sind.

⁹ D.h. Zins- oder Provisionsüberschuß usw. und nicht Zins- oder Provisionserträge.

¹⁰ D.h. Zins- und Provisionserträge; beim Handelsergebnis und den sonstigen betrieblichen Erträgen gaben die Quellen einen Bruttoausweis nicht her.

¹¹ Vgl. o.V.: Weder di Mauro fordert Öffnung..., a.a.O., und G. Otto: Herausforderungen deutscher Retail Banken oder: Was können deutsche Retail Banken von internationalen Wettbewerbern lernen?, Vortrag gehalten bei der Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt, im Mai 2005, S. 16.

¹² So Manfred Weber, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken, in C. Stevens: Wie deutsche Banken das Retail Banking wiederentdecken, in: Börsen-Zeitung online, 31.7.2003.

Abbildung 2
Bruttoerlöse je Mitarbeiter
(in 1000 Euro)

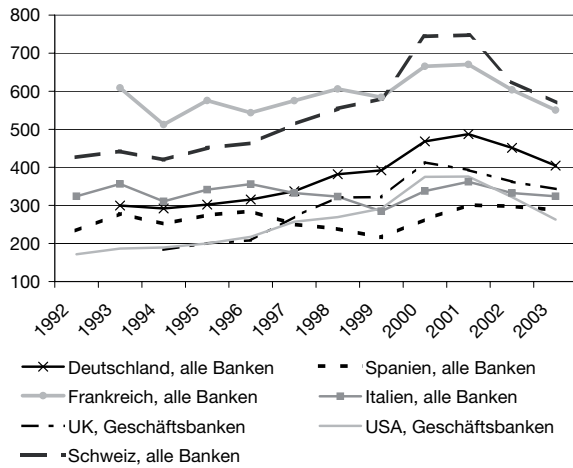
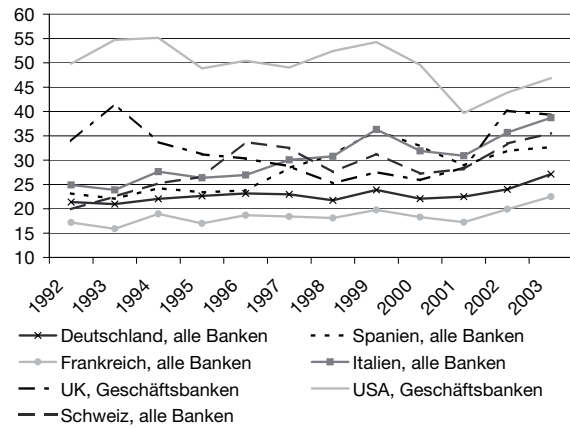


Abbildung 3
Kosten-Ertrags-Relationen (CIR) brutto – international
(in %)



Ein zweiter Aspekt des „overbanking“ bezieht sich auf die mangelnden Ertragsmöglichkeiten aufgrund von Überkapazitäten auf dem Bankenmarkt. Ohne eine säulenübergreifende Branchenkonsolidierung sei der zu verteilende Kuchen zu klein, um im internationalen Konzert eine aktive Rolle spielen zu können.¹³ Ein guter Indikator zur Prüfung dieser These sind die Bruttoerträge¹⁴ je Mitarbeiter. Diese Relation läßt sich nicht nur als ein Ausdruck der Produktivität der Branche verstehen. In Verbindung mit den oben ermittelten Indikatoren, die darauf hinweisen, daß der Bankensektor normal dimensioniert ist, vermittelt diese Relation einen Eindruck darüber, ob das vorhandene Marktvolumen ausreichend dimensioniert ist.

Die Abbildung 2 belegt, daß die deutschen Kreditinstitute sich hinsichtlich ihrer (Brutto-) Ertragsstärke keineswegs international abgehängt fühlen müssen. Sie nehmen vielmehr einen Platz im gehobenen Mittelfeld ein und schneiden insbesondere besser ab als Banken in Ländern mit hohem Konsolidierungsgrad bzw. weit besseren Eigenkapitalrentabilitäten wie Großbritannien, Spanien oder Italien. Deutlich mehr als in Deutschland wird nur in der Schweiz und in Frankreich je Mitarbeiter erlöst.¹⁵ Im Zeitraum von 1996 bis 2003¹⁶ nahmen die deutschen Kreditinstitute bei der Verbesserung der Mitarbeiterproduktivität hinter den britischen – allerdings stark vom Provisionsgeschäft

und dem Eigenhandel getriebenen – Geschäftsbanken einen Spitzenplatz ein. Auch dieser Befund spricht gegen die These von Überkapazitäten in Deutschland. Gibt es bessere Erklärungsmöglichkeiten für die strukturelle Ertragsschwäche der deutschen Banken?

Entwicklung der Kosten-Ertrags-Relationen

Die CIR netto als Maß für die strukturelle Ertragsstärke läßt sich darstellen als Quotient aus CIR brutto und der Marge.¹⁷ Letztere bemisst sich ihrerseits als Relation von Netto- zu Bruttoerlösen. Sie steht für den Erfolg bei der Preispolitik, für den neben den unternehmensspezifischen Stärken auch die allgemeinen Marktbedingungen bzw. Restriktionen für einzelne Akteure maßgeblich sind. Die Marge ist deshalb bei einer brachenweiten Betrachtung als ein erster Indikator für die Wettbewerbsintensität zu interpretieren. Zur Erklärung der unterschiedlichen CIR netto im internationalen Vergleich ist eine separate Betrachtung dieser beiden Bestimmungsfaktoren sehr aufschlußreich.

Hinsichtlich der CIR brutto bzw. der Gesamtproduktivität nehmen die deutschen Banken im internationalen Vergleich nach denen Frankreichs eine Spitzenposition ein, und das auch in langfristiger Perspektive (vgl. Abbildung 3). Mit besonders niedriger Produktivität agieren die Banken in den USA. Bemerkenswert ist ferner, daß die italienischen Banken im Verlauf der letzten zehn Jahre eine kontinuierliche Verschlechterung der Produktivität verzeichneten. Die als Vorbild für Deutschland hervorgehobene Konsolidierung des Sektors während der 90er Jahre scheint zumindest hinsichtlich der Produktivität den Ansporn zu Verbes-

¹³ Siehe Fußnote 2.

¹⁴ Summe aus Zins- und Provisionserträgen, Handelsergebnis und Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen.

¹⁵ Beim Vergleich dieser Kenngröße ist zu beachten, daß sie sehr stark vom Zinsniveau beeinflusst wird. Und dies war bis zur Euroeinführung Ende der 90er Jahre in Frankreich (aber auch in Italien und Spanien) deutlich höher als in Deutschland.

¹⁶ Vor 1996 lassen sich mit den OECD-Daten nicht für alle Vergleichsländer die Bruttoerlöse ermitteln.

¹⁷ CIR brutto/Marge = (Verwaltungsaufwand/Bruttoerlöse)/(Nettoerlöse/Bruttoerlöse) = CIR netto.

serungen nicht gefördert zu haben. Jedenfalls scheidet eine im internationalen Vergleich ungenügender Produktivität der deutschen Banken als Erklärung der Ertragsschwäche aus.¹⁸

Eine bessere Erklärung bietet der Margenvergleich. Hier kehrt sich das an der Kosten-Ertrags-Relation (brutto) gemessene Ranking fast eins zu eins um. Die Länder mit vergleichsweise niedriger Produktivität beherbergen gleichzeitig die Institute, denen der Markt die Durchsetzung vergleichsweise stattlicher Margen erlaubt (vgl. Abbildung 4). In Frankreich und Deutschland scheinen die Banken traditionell nur geringe Margen im Markt durchsetzen zu können, wobei sich in Frankreich seit 2001 ein Aufwärtstrend abzuzeichnen scheint. Diese Entwicklung verläuft zeitgleich mit einer rapiden Branchenkonzentration.¹⁹ Die deutschen Werte hingegen entsprechen am aktuellen Rand in etwa dem langfristigen Durchschnitt. Ganz anders ist das Marktumfeld im angelsächsischen Raum und zunehmend auch in Italien und Spanien. Hier sind die preispolitischen Spielräume deutlich großzügiger. Trotz relativ geringer Faktoreffizienz lassen sich noch gute Gewinne einfahren.²⁰

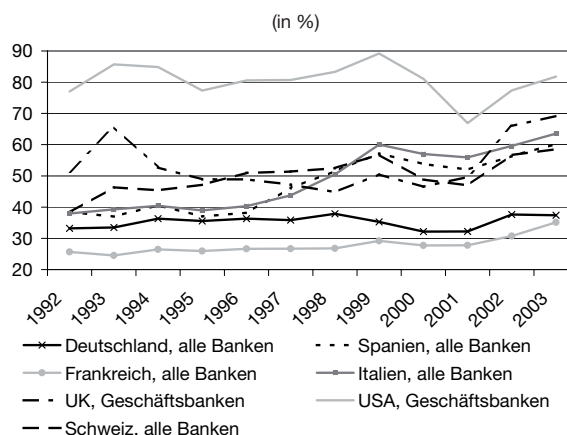
Als Ergebnis läßt sich festhalten, daß die strukturelle Ertragsschwäche der deutschen Banken nicht aus Überkapazitäten bzw. einem zu geringen Marktvolumen resultiert, die eine Forderung nach Marktberreinigung begründen könnten. Vielmehr scheint in Deutschland eine besonders hohe Wettbewerbsintensität zu herrschen, die die Anbieter dazu zwingt, Produktivitätsfortschritte über günstige Konditionen an ihre Kunden weiterzugeben. Dies ist gesamtwirtschaftlich erwünscht. Aus dieser Perspektive er-

¹⁸ Die gute Produktivität der deutschen Banken spricht gegen Möschels etwas reißerische Behauptung: „Nahezu keine der zahlreichen Innovationen (im Bankensektor; d.V.) hat ihren Ursprung in Deutschland.“; W. Möschel: Konsolidierung..., a.a.O., S. 5. Abgesehen davon, daß der Leser für Beispiele dankbar wäre, liegt es auf der Hand, daß eine derart hohe Produktivität nicht ohne eine rege Innovationstätigkeit zu realisieren ist. Zudem blendet Möschel völlig aus, daß viele – gerade die öffentlichkeitswirksamen – Innovationen im Finanzdienstleistungsbereich Ausdruck von Umgehungsversuchen übermäßiger Regulierung sind, wie etwa die Euro-Dollarmärkte der 70er und 80er Jahre als Reaktion auf die Zinsregulierung in den USA, oder aber zur Behebung von Krisenzuständen entwickelt wurden, wie beispielsweise die mittlerweile auch in Europa weit verbreitete „Securitization“ und davon abgeleitete Produkte. Diese Instrumente entstanden im Zuge der Banken Krisen in den USA Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre zur Bereinigung von Immobilien- und Kreditkartenportfolios. Andererseits sind die deutschen Banken z.B. führend im Vertrieb innovativer, strukturierter Anlageprodukte für Privatkunden; vgl. H. Öynhausen: Emittenten lauern auf den Startschuss, in: Financial Times Deutschland vom 15.9.2004, S. 28. Aber auch hier sind steuerliche Vorteile wichtige Marktkatalysatoren.

¹⁹ Von 1998 bis 2003 ging die Zahl der Institute um fast 30% zurück.

²⁰ Dabei sind die Margenwerte für Deutschland und Frankreich noch etwas nach oben verzerrt, weil in diesen Ländern die Erfolge aus dem Handelsgeschäft verhältnismäßig stark ins Gewicht fallen. Die Werte werden von der OECD nur als Nettogrößen erfaßt und gehen deshalb mit gleichen Beträgen in Zähler und Nenner ein.

Abbildung 4
Margen im internationalen Vergleich



scheint der deutsche Bankensektor eher als Vorbild denn als Sorgenkind und eine Konsolidierung der Branche aus Sicht der Bankkunden alles andere als erstrebenswert.

Stört der Sparkassensektor den Bankenwettbewerb?

Sofern die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute tatsächlich einen wettbewerbswidrigen Störfaktor in der deutschen Bankenlandschaft darstellen, sollten sich Auffälligkeiten bei Kenngrößen wie der Marge, der Produktivität oder der Erträge finden lassen. Münten die staatlichen Banken in der Vergangenheit ihre Vorteile aus der Staatshaftung in eine entsprechende Preis- oder Margenpolitik um? Finden sich Hinweise, daß dieser Sektor systematisch auf das Erwirtschaften von Überschüssen verzichtete und so den Privatbanken wettbewerbswidrig das Leben schwer machte? Diesen Fragen wird auf Basis der bereits eingeführten Kennziffern nachgegangen, wobei sich innerhalb des privaten Bankensektors das Interesse besonders auf die Großbanken richtet, die in der Konsolidierungsdebatte im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung stehen.

Vorab einige Gemeinsamkeiten der Kennziffern im Zeitverlauf. Zum einen fällt auf, daß sämtliche Zeitreihen zwar mehr oder weniger stark schwanken, sich aber kein Trend abzeichnet, obwohl ein Zeitraum von immerhin 37 Jahren dargestellt wird. Dieses Phänomen deutet darauf hin, daß jeweils strukturelle Niveaus bestehen, die durchaus als Gleichgewichtswerte zu verstehen sind. Durch externe Schocks wie etwa Änderungen des Zinsniveaus geraten die jeweiligen Größen in Bewegung, um sich dann im Zuge von Anpassungsbemühungen der Marktteilnehmer wieder in

Richtung der Ausgangswerte zu bewegen.²¹ Gleichzeitig belegen diese Darstellungen, daß die strukturelle Ertragssituation der deutschen Banken in jüngster Vergangenheit keineswegs so außergewöhnlich schlecht war, wie es die aufgeregten Kassandrurufe in der öffentlichen Diskussion nahe legen. Historisch gesehen bewegten sich die strukturellen Erträge in einem ganz normalen Rahmen, der keine Veranlassung für politischen Handlungsbedarf indiziert.

Darüber hinaus lassen die folgenden Darstellungen die unterschiedlichen Niveaus und Bewegungsmuster der Kennziffern in den einzelnen Bankensektoren erkennen. Die jeweils praktizierten Geschäftsmodelle spiegeln sich also unmittelbar in den genannten Kenngrößen wider. Da die Unterschiede im Zeitverlauf eine bemerkenswerte Konstanz aufweisen, eignen sie sich umgekehrt auch für normative Aussagen bezüglich „passender“ bzw. „zu erwartender“ Werte der in Frage stehenden Geschäftsausrichtung.

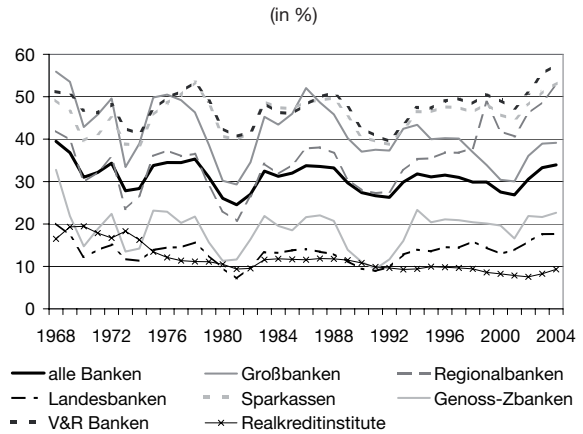
Marge in unterschiedlichen Bankensektoren

In Abbildung 5 spiegelt sich dieses Phänomen sehr anschaulich wider. Die höchsten Margen lassen sich im Geschäft mit Privatkunden sowie dem mit kleinen und mittleren Unternehmen realisieren, also der typischen Klientel der Sparkassen sowie der Kreditgenossenschaften. Im langfristigen Durchschnitt verbleiben von jedem eingenommenen Euro gut 45 Cent Überschuß zur Deckung des Verwaltungsaufwands, der Risikoversorge und des außerordentlichen Aufwands. Das Auseinanderdriften der Margen seit Mitte der 90er Jahre zuungunsten der Sparkassen erklärt sich aus einer besonders erfolgreichen Kundenbindungspolitik seitens der Volks- und Raiffeisen-Banken, die besonders erfolgreich darin waren, Spar- und langfristige Termineinlagen als günstige Refinanzierungsquellen zu erhalten. Das Phänomen ist also kein Ausdruck einer besonders aggressiven Preispolitik seitens der Sparkassen.

Auffallend hoch sind die Margen, die die Großbanken fast im gesamten Beobachtungszeitraum am Markt durchzusetzen vermochten. Sie kommen denen der Sparkassen und Volks- und Raiffeisen-Banken sehr nahe, obwohl die Großbanken vergleichsweise stark in margenarmen Geschäftsfeldern engagiert sind wie dem Interbanken- oder dem Großkundengeschäft. Obendrein betreiben sie deutlich weniger Fristentransformation, was ebenfalls die Marge drückt. Deshalb

²¹ Aufgrund der Fristentransformation der Banken sind Änderungen des Zinsniveaus die wichtigsten Treiber der Veränderungen von CIR-Größen im Zeitverlauf. Dieses Phänomen läßt sich besonders gut bei den typischen Universalbanken oder den genossenschaftlichen Zentralbanken beobachten, für deren Geschäft die Fristentransformation im Gegensatz etwa zu dem der Hypothekenbanken, aber auch zu dem der Landesbanken eine große Bedeutung hat.

Abbildung 5
Marge – Nettoerlöse zu Bruttoerlösen –
verschiedene Bankensektoren



Anmerkung: Hier wie in den nachfolgenden Abbildungen mit Bundesbankdaten gelten die folgenden Definitionen: Großbanken sind bis 1998 die Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank. Ab 1999 sind auch die Hypovereinsbank und ab 2004 die Postbank inbegriffen. Regionalbanken umfassen alle privaten Banken, die weder Großbanken noch Hypothekenbanken sind.

wären eigentlich Werte zu erwarten, die eine mittlere Position etwa zwischen denen der Volks- und Raiffeisen-Banken und der der genossenschaftlichen Zentralbanken lägen, also noch unter denen der mehr auf das Privatkundengeschäft fokussierten Regionalbanken. Jedenfalls lassen sich derart hohe Margen schwerlich mit der These einer Schädigung der Geschäftsmöglichkeiten durch eine aggressive Margenpolitik der öffentlich-rechtlichen Institute vereinbaren. Dies gilt um so mehr, als die Großbanken gleichzeitig weit überdurchschnittliche Wachstumsraten bei den Bruttoerlösen erzielten. Offensichtlich genossen sie bei ihren Kunden traditionell ein ausgesprochen vorteilhaftes Renommee, das sich in bare Münze umsetzen ließ.

Ab Mitte der 90er Jahre verzeichneten die Großbanken eine auffällige Verschlechterung der Marge. Gegen eine Interpretation dieses Phänomens in Richtung einer Intensivierung „unfairen Wettbewerbs“ durch den Sparkassensektor steht die Tatsache, daß diese Entwicklung in der übrigen Branche keine Entsprechung findet. Im Gegenteil setzte bei den Regionalbanken zeitgleich eine Verbesserung der Margensituation ein. Gleiches gilt für den Genossenschaftssektor. Der Rückgang der Zinsmarge bei den Großbanken trat vielmehr als Folge ihres Ausbaus des margenarmen Interbankengeschäfts – aktiv- und passivseitig – ein.

Im Zuge einer Rückbesinnung zumindest bei der Refinanzierung auf das Geschäft mit den Nichtbanken

und unterstützt von einer günstigen Zinsentwicklung konnten die Großbanken ihre Marge ab 2001 wieder etwas verbessern. Überlagert wurde dies allerdings von einer negativen Margenentwicklung im Provisionsgeschäft. Die bis Anfang der 90er Jahre sehr guten Geschäftsspannen in diesem Segment begannen rapide abzuschmelzen. Diese branchenweite Entwicklung traf die Großbanken besonders hart, weil diese das Provisionsgeschäft genau in diesem Zeitraum engagiert ausbauten.²² Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß das Margenproblem der Großbanken seit Mitte der 90er Jahre seine Ursache in der Veränderung ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung findet und nicht Ergebnis falscher Branchenstrukturen ist.

Trotz ihrer ähnlichen Stellung im jeweiligen Verbund arbeiten die Landesbanken mit signifikant niedrigeren Margen als die genossenschaftlichen Zentralbanken. Diese Auffälligkeit erklärt sich allerdings ganz wesentlich durch eine stärkere Langfristorientierung im Kreditgeschäft mit erheblich geringerer Fristentransformation seitens der Landesbanken verbunden mit einem deutlich ausgeprägteren Engagement in der relativ margenarmen Immobilien- und insbesondere der Staatsfinanzierung.²³ In beiderlei Hinsicht ähneln die Landesbanken deshalb mehr den Hypothekenbanken, die sich erwartungsgemäß am unteren Ende des „Margenspektrums“ bewegen mit ihrem vergleichsweise risikoarmen Geschäft und besonders geringer Fristentransformation.²⁴

Unterschiedliche Produktivitäten

Noch deutlicher als beim Vergleich der Marge unterscheiden sich die Produktivitätsniveaus der jeweiligen Bankensektoren. So setzen die Hypothekenbanken²⁵ je Bruttoerlöseinheit etwas weniger als ein Fünftel des Verwaltungsaufwands einer Kreditbank ein oder gar

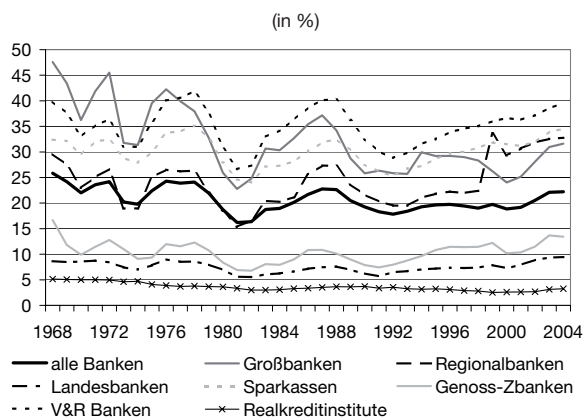
²² In den letzten Jahren waren bei den Großbanken die Provisionsüberschüsse mehr als halb so groß wie die Zinsüberschüsse. Bei Sparkassen und Volks- und Raiffeisen-Banken war es weniger als ein Viertel.

²³ Diese Schwerpunktsetzung läßt sich sicher zu einem guten Teil auf die günstigen Refinanzierungsbedingungen über Inhaberschuldverschreibungen zurückführen, deren Vorteile bei eher langfristig ausgerichtetem Aktivgeschäft besonders stark zu Buche schlagen. Insofern ist dieses Phänomen durch die Vorteile der Landesbanken bei der langfristigen Refinanzierung begründet.

²⁴ Als einen ersten Indikator für das Ausmaß der Fristentransformation lassen sich die kurzfristigen zu langfristigen Passiva ins Verhältnis setzen zu den kurzfristigen zu langfristigen Aktiva (d.h.: $P_k/P_l \times A_l/A_k$). Hierbei errechnen sich für die letzten Jahre die folgenden Werte für die jeweiligen Bankengruppen: Hypothekenbanken 0,6; Landesbanken 1,0; Genossenschafts-Zentralbanken 2,0; Kreditbanken 3,1; Großbanken 2,8 (wobei die Werte der Großbanken vor Einbeziehung der Hypovereinsbank bei etwa 4,0 lagen); Sparkassen 9,1; Volks- und Raiffeisen-Banken 9,5.

²⁵ Aufgrund ihrer Einbindung in Bankengruppen als Produktspezialisten ohne eigenes Vertriebsnetz nehmen sie eine Sonderstellung ein, was beim Vergleich auch in den folgenden Abbildungen zu berücksichtigen ist.

Abbildung 6
Kosten-Ertrags-Relation (CIR) brutto –
verschiedene Bankensektoren

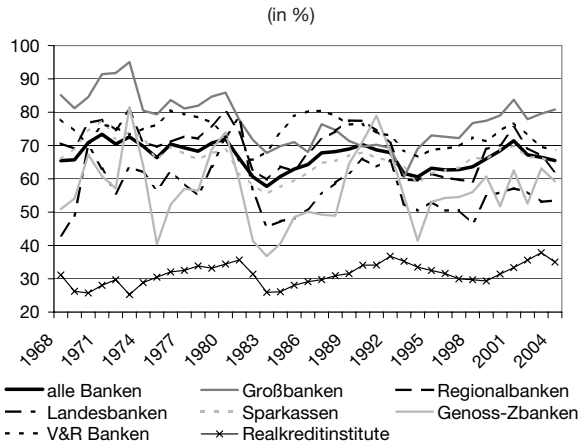


nur ein Sechstel bis zu einem Siebtel des Verwaltungsaufwands einer Sparkasse oder Volks- und Raiffeisen-Bank. Diese beiden Bankengruppen betreiben folglich ein zwar sehr margenstarkes aber auch besonders kostenintensives Geschäftsmodell, wobei die Sparkassen im gesamten Zeitraum deutlich effizienter arbeiteten als die Genossenschaftsbanken, so daß die leichten Nachteile bei der Marge überkompensiert werden konnten (vgl. Abbildung 7). Hier offenbaren sich u.a. die aus einer größeren durchschnittlichen Institutsgröße der Sparkassen zu realisierenden Größenvorteile.²⁶

Die auf das Großkunden- und Interbankengeschäft fokussierten Landesbanken oder auch genossenschaftlichen Zentralbanken operieren erwartungsgemäß deutlich günstiger als die Universalbanken mit ausgeprägtem Privat- bzw. Kleinkundengeschäft. Umso mehr sticht ins Auge, mit welcher hohen CIR-Werten, d.h. niedrigen Produktivitäten, die Großbanken operieren, und zwar nicht erst in jüngster Vergangenheit aufgrund möglicher Sonderfaktoren, sondern im gesamten Zeitverlauf. Ihre Kosten-Ertrags-Relationen passen besser zum Vorortgeschäft regionaler Retailbanken. Aufgrund ihrer tatsächlichen Geschäftsausrichtung wäre bei den Großbanken aber eine CIR brutto zu erwarten, die deutlich näher bei der etwa der genossenschaftlichen Zentralbanken liegt. Aber selbst wenn die Großbanken als überregionale Retail-

²⁶ Über die statistische Signifikanz von Größenvorteilen im Bankgewerbe sowohl hinsichtlich der Erträge als auch hinsichtlich des Geschäftsrisikos siehe G. Fink, W. Koller: Größenvorteile und Risiko: Eine empirische Untersuchung des österreichischen Bankensektors, in: Bank Archiv, Nr. 7/2001, S. 529-541. Die Autoren heben überzeugend hervor, daß Größe dabei an der Mitarbeiterzahl zu messen ist und nicht wie üblich an der Bilanzsumme oder dem Eigenkapital mit dann wenig eindeutigen Ergebnissen. Denn in den letztgenannten Größen spiegeln sich Größenvorteile bereits wider.

Abbildung 7
Kosten-Ertrags-Relation (CIR) netto –
verschiedene Bankensektoren



banken zu verstehen wären, müßte deren CIR brutto allein aufgrund von Skaleneffekten deutlich niedriger ausfallen als etwa die der Sparkassen. Die vergleichsweise ineffiziente Arbeitsweise der Großbanken wird darüber hinaus noch dadurch unterstrichen, daß die Sparkassen und Volksbanken neben diesen Nachteilen bei den Skaleneffekten auch noch die Kosten für ein jeweils etwa siebenmal so dichtes Bankstellennetz wie die Großbanken schultern. Die Großbanken haben offensichtlich Schwierigkeiten, ihre Kosten in Einklang mit dem Ertragsmodell zu bringen.

Strukturelle Ertragslage

Die in Abbildung 7 dargestellte strukturelle Ertragslage ist bei den typischen Universalbanken am ungünstigsten, wobei innerhalb dieser Gruppe die Großbanken traditionell mit der schlechtesten CIR netto operieren. Hervorzuheben ist, daß dies kein Phänomen erst der letzten zehn Jahre ist. Die Kosten-Ertrags-Relationen der Großbanken nahmen im gesamten Zeitraum seit 1968 Spitzenwerte ein und lagen durchschnittlich ca. 16 Prozentpunkte über dem Branchenmittel. Die Volks- und Raiffeisenbanken schneiden diesbezüglich nur wenig besser ab. Allerdings handelt es sich dabei um den Bankensektor mit der geringsten durchschnittlichen Institutsgröße. Die strukturelle Ertragsschwäche ist hier im Gegensatz zu der der Großbanken nicht unwesentlich durch die relativ geringe Möglichkeit zum Ausschöpfen von Größenvorteilen bedingt. Die Sparkassen und die Regionalbanken (d.h. Privatbanken ohne Großbanken) arbeiten mit einer CIR netto, die etwa dem Branchenschnitt entspricht. Mit relativ geringem Kostenaufwand arbeiten erwartungsgemäß die Banken ohne ein eigenes Vertriebsnetz in der Fläche wie die Hypothekenbanken

oder die Landes- und genossenschaftlichen Zentralbanken.

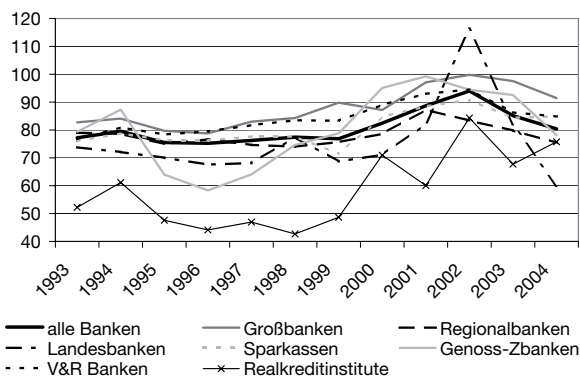
Mitte der 90er Jahre setzte im gesamten Bankensektor eine Entwicklung steigender CIR netto ein. Darin spiegeln sich ganz wesentlich die bekannten Kostenverursacher dieses Zeitraums wider wie der Bedarf an neuer technischer Infrastruktur im Zusammenhang mit dem Börsenboom, dem Aufbau von Internetportalen der Euroeinführung, und nicht zu vergessen dem Y2K-Problem (dem Datenproblem beim Übergang in das Jahr 2000), das bei IT-lastigen Branchen wie den Banken ins Gewicht fiel.²⁷ Die Großbanken waren von dieser negativen Entwicklung in besonderem Maße betroffen. Die Wachstumsraten sowohl der Ausgaben für Personal als auch ganz besonders beim Sachaufwand lagen über Jahre hinweg weit über dem Branchendurchschnitt. Mindestens ebenso wichtig wie das fehlende Kostenbewußtsein als Erklärung der deutlichen Verschlechterung der CIR netto der Großbanken war jedoch der bereits angesprochene Margenschwund. Die Ertragsschwäche spiegelt die Schwächen der veränderten Geschäftsausrichtung aus den 90er Jahren wider, die auch verhinderte, daß es den Großbanken im Gegensatz zur übrigen Branche gelang, mit Hilfe des ab 2000 wehenden Rückenwindes von der Zinsfront ihre Profitabilität wieder in den Griff zu bekommen.

Unter Wettbewerbsbedingungen dürften langfristig in keinem Marktsegment Überrenditen zu erzielen sein. Besonders lukrative Geschäftsmodelle sollten neue Wettbewerber zum Markteintritt veranlassen und die zunächst überdurchschnittlichen Renditen wegkonkurrieren. Entsprechend müßten sich die Kosten-Ertrags-Relationen der verschiedenen Bankensektoren bzw. ihrer Geschäftsmodelle angleichen, sofern zusätzlich zum Verwaltungsaufwand auch noch das Bewertungsergebnis einbezogen wird (CIR gesamt). Die Bundesbank erhebt die Daten zum Bewertungsergebnis erst ab 1993, doch für den folgenden Zeitraum läßt sich die theoretisch zu erwartende Konvergenz tatsächlich beobachten (vgl. Abbildung 8).

Bis Mitte der 90er Jahre lagen die Relationen der CIR gesamt fast aller Bankenuntersektoren sehr nahe beieinander. Der dann einsetzende Wertberichtigungsbedarf im Zuge des Platzens der Börsenblase aber auch bei der Immobilien- und Unternehmensfinanzierung fiel in den einzelnen Bankenuntersektoren zwar unterschiedlich aus. Aber selbst unter Berücksichtigung dieser in ihrer Größenordnung außergewöhnlichen Ef-

²⁷ Einige Banken verbuchten zumindest einen Teil des Aufwandes für Y2K oder die Euroeinführung in das außerordentliche Ergebnis, das sich in der obigen Abbildung nicht widerspiegelt, vgl. Deutsche Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1998, Monatsbericht Nr. 7/1999, S. 37.

Abbildung 8
Kosten-Ertrags-Relation (CIR) gesamt
(in %)



fekte streuten die Durchschnittswerte der betrachteten Kosten-Ertrags-Relationen von 1993 bis 2004 fast aller Bankenuntersektoren sehr nahe um den Mittelwert der Branche von 81%. Während die Regionalbanken und die Kreditgenossenschaften im Mittel drei Prozentpunkte darunter bzw. darüber lagen, entspricht der Wert für die Sparkassen genau dem Branchenschnitt. Unter den Universalbanken wichen die Großbanken mit einem Wert von 88% am stärksten vom Mittel ab. Die genossenschaftlichen Zentralbanken lagen etwa einen Prozentpunkt und die Landesbanken fünf unter dem Branchendurchschnitt. Lediglich die als Sonderfall zu betrachtenden Hypothekenbanken weichen mit einem Durchschnittswert von 59% noch mehr als die Großbanken vom Branchenmittel ab. Die Werte der einzelnen Untersektoren entsprachen durchaus dem, was man unter Wettbewerbsbedingungen erwarten sollte. Insbesondere weisen auch bei dieser Kenngröße die öffentlich-rechtlichen Banken keine Auffälligkeiten auf. Ganz anders die Großbanken. Diese weichen nicht nur „in falscher Richtung“ vom Branchendurchschnitt ab, sondern obendrein auch noch besonders weit. Dabei ist hervorzuheben, daß die Großbanken bereits im Vergleich mit den übrigen Banken allein des privaten Sektors, die ebenfalls einem Wettbewerb durch die öffentlichen Institute ausgesetzt sind, besonders schlechte Ergebnisse produzieren.²⁸

²⁸ Bereits diese Tatsache läßt das Argument von W. Möschel in sich zusammenfallen, die Rentabilitätsschwäche der deutschen Banken sei „...nicht positives Resultat heftigen Wettbewerbs, sondern Ergebnis vorgegebener, nicht wettbewerblicher Marktstrukturen.“ W. Möschel: Kunden würden letztlich von geänderten Marktstrukturen profitieren, in: Sparkasse, 122. Jg. (2005), H. 9, S. 31. Wie eine Marktstruktur die Rentabilität der Akteure beeinträchtigen kann, ohne über den Mechanismus des Wettbewerbs zu wirken, bleibt Möschels Geheimnis. Dies könnte bestenfalls möglich sein, wenn bei ausgeprägten Größenvorteilen vernünftige Unternehmensgrößen verhindert würden. Tatsächlich sind hier aber gerade die großen Akteure die Problemkinder.

Schlußfolgerungen

Das deutsche Bankgewerbe erwirtschaftet im internationalen Vergleich niedrige Gewinne. Dies ist aber nicht Ausdruck einer ineffizienten Arbeitsweise oder zu geringer Institutsgrößen bzw. mangelnder Branchenkonsolidierung. Ganz im Gegenteil weisen die deutschen Banken eine überdurchschnittliche Produktivität auf. Die Ursache der Rentabilitätsschwäche liegt vielmehr in den geringen erzielbaren Margen, ein Phänomen, das seinerseits Ausdruck eines intensiven Wettbewerbs zwischen den Banken zum Vorteil der Bankkunden ist. Es ist verständlich, daß angesichts des Wettbewerbsdrucks Deutschland aus Sicht der Anbieter als „overbanked“ empfunden wird. Aus den im Bankensektor gebundenen Ressourcen läßt sich diese These allerdings eben so wenig begründen wie aus den Erlösen je Mitarbeiter, die im internationalen Vergleich überdurchschnittlich sind. Das Gerede über einen dringenden – sektorübergreifenden – Konsolidierungsbedarf ist deshalb haltlos. Im Gegenteil hat sich das System aus Sicht der Bankkunden als die Konkurrenz stimulierend bewährt.

Die Gegner des Drei-Säulen-Systems blenden in ihrer Problemanalyse völlig aus, daß das deutsche Bankgewerbe in den letzten Jahren in einem gesamtwirtschaftlich äußerst ungünstigen Umfeld zu agieren hatte und daß diese negativen Rahmenbedingungen nichts mit etwaigen Strukturproblemen zu tun haben. Nicht zuletzt stehen bei internationalen Vergleichen naturgemäß die börsennotierten deutschen Großbanken im Zentrum des Interesses. Genau diese Bankengruppe blieb aber weit unter ihren Möglichkeiten. Dies gilt auch und gerade im Vergleich mit den übrigen privaten Banken.

Die Probleme der Großbanken sind nicht durch die Existenz eines „staatlichen“ Bankensektors begründet. Letzterer weist verglichen mit privaten Wettbewerbern gleicher Geschäftsausrichtung keine Auffälligkeiten bezüglich der Produktivitäts- oder Margenkennziffern auf ganz im Gegensatz zu den Großbanken. Die Schwächen letzterer erwiesen sich zu allererst als eine Folge verfehlter geschäftspolitischer Ausrichtungen bzw. der Unfähigkeit, ein dauerhaft profitables Geschäftsmodell zu etablieren. Hierin offenbart sich nicht zuletzt eine ungenügende Corporate Governance, weshalb Fehlentwicklungen viel zu spät gestoppt wurden.²⁹ Die

²⁹ Zu strategischen Fehlentscheidungen siehe H. Gischer, S. Mike: Die Wettbewerbsposition der Sparkassen in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 55. Jg. (2006), H. 2, S. 113; und H.-P. Sonneborn: Wandel der Managementkonzepte der Großbanken, in: Leo Schuster, Alex W. Widmer (Hrsg.): Wege aus der Banken- und Börsenkrise, Berlin 2004, S. 72-79; zu Defiziten bei der Corporate Governance vgl. E. Wenger: Das Drei-Säulen-Modell steht nicht im Zentrum des Reformbedarfs, in: ifo Schnelldienst, 58. Jg. (2005), H. 14, S. 10 f.

Großbanken sind nicht Opfer wettbewerbswidriger Marktstrukturen, sondern geschäftspolitischer Fehlentscheidungen.³⁰

Auch den nie weiter vertieften Verweisen auf Branchenkonsolidierungen im Ausland mangelt es an schlüssiger Überzeugungskraft.³¹ Häufig wird Italien genannt, wo in den 90er Jahren im Zuge einer Sektorbereinigung der Sparkassensektor privatisiert wurde. Bei näherer Betrachtung taugt Italien aber nun wirklich nicht als Vorbild. Ob sich dort der Wettbewerbsdruck im Rahmen der Konsolidierung zugunsten der Bankkunden intensiviert hat, bedarf einer eigenen Untersuchung.³² An dieser Stelle genügt der Hinweis, daß die italienischen Banken in der Lage sind, ihre Kunden kräftig zur Kasse zu bitten, ein deutliches Indiz für mangelnde Konkurrenz. Bei durchschnittlichen Kosten für ein Girokonto von 500 Euro p.a. und dem europäischen Spitzenplatz bei Depotgebühren scheinen italienische Verhältnisse für deutsche Bankkunden nicht wirklich attraktiv zu sein. Ähnliches ließe sich auch für Großbritannien als weiteres Beispiel für eine „gelungene“ Branchenkonsolidierung sagen.³³

Ordnungstheoretische Probleme von Staatsunternehmen

Die Vorteile der Landesbanken aus günstigen Refinanzierungsbedingungen in der Vergangenheit stehen nicht in Frage.³⁴ Mit der Abschaffung von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung per 15. Juli 2005 sind nun die systemfremden Vorteile ausgeräumt. Es bleibt die grundlegende Frage, welche ordnungstheoretischen Probleme „Staatsunternehmen“ eigentlich aufwerfen. Hier sind im wesentlichen zwei Gesichtspunkte relevant, nämlich der der Nutzung von Marktkennnissen für die Wirtschaftslenkung und zweitens der der Haftung als Kontrollinstitut gegen Ressourcenverschwendung. Eine Marktwirtschaft läßt sich als ein System dezentral organisierter Suche nach erfolgversprechenden Lösungen der Knappheitsfrage verstehen.³⁵ Der fundamentale Vorteil gegenüber einer staatlich gelenkten Wirtschaft besteht darin, daß das gesellschaftlich verfügbare Wissen um Kosten und Präferenzen besser genutzt wird. Im Bemühen, ihre Güter und Dienste der profitabelsten Verwendung zuzuführen, nutzen Unternehmer ihre spezifischen Vor-Ort-Kennnisse. Die Ressourcen werden folglich nicht wie in einer staatlichen Planwirtschaft einheitlich und damit unter Vernachlässigung der lokalen Verhältnisse gelenkt. Der zweite Aspekt bezieht sich auf das Bemühen um den Erfolg am Markt. Ohne die Drohung eines Konkurses bei Mißerfolg neigen Unternehmen zu unwirtschaftlicher Arbeitsweise und Desinteresse am Kunden. Da eventuelle Verluste bei Staatsbetrieben durch die Steuerzahler ausgeglichen werden, ist dieser Leistungsdruck hier in der Regel nicht gegeben.

Daraus folgt für die vorliegende Fragestellung, daß Staatsunternehmen, die weder vom Steuerzahler alimentiert werden, noch innerhalb ihres Bereichs eine monopolartige Stellung genießen, ordnungspolitisch weitgehend unproblematisch sind. Dies trifft auf den Sparkassensektor offensichtlich zu und zwar um so mehr, als dieser aufgrund der fragmentierten Eigentümerstruktur nicht zentralistisch gesteuert wird. Der ganzen Diskussion um die „Staatlichkeit“ bestimmter

³⁰ Bestes Beispiel für eine nur noch als konfus zu bezeichnende Unternehmensstrategie ist der Umgang der Deutschen Bank mit ihren Privatkunden zunächst im Rahmen des Projekts Deutsche Bank24. Ende 1999 wurden etwa sieben Millionen „Kleinkunden“ in die Deutsche Bank24 ausgelagert, um diesen Bereich später zu verkaufen. Gut zwei Jahre später erfolgte die Rolle rückwärts mit der Reintegration. Die jüngsten Ereignisse um ihren Fonds Grundbesitz-Invest untermauern, daß die Deutsche Bank bis heute zu keiner glaubwürdigen Position im Privatkundengeschäft zurückgefunden hat. Das Erscheinungsbild der Hypovereinsbank stellt sich auch nicht gerade überzeugender dar. Im Februar 2006 schloß innerhalb von vier Jahren der siebte Führungsmann mit Verantwortung für das Privatkundengeschäft das Handtuch; vgl. o.V.: Erneuter Rückschlag fürs Privatkundengeschäft, in: Platow Brief Nr. 17 vom 10.2.2006, S. 1 f.

³¹ Vgl. die Beiträge von B. Weder di Mauro siehe Fußnote 4. Der vermutlich auf sie zurückgehende Abschnitt im Gutachten 2004/05 des Sachverständigenrates enthält zwar eine Fülle von Fakten, entwickelt aber keine überzeugenden Schlußfolgerungen; vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahresgutachten 2004/05, Das deutsche Bankensystem: Befunde und Perspektiven, Ziff. 351-389.

³² Die kontinuierliche Verschlechterung der Produktivität der italienischen Banken im vergangenen Jahrzehnt spricht zunächst einmal dagegen; siehe Abbildung 3.

³³ Vgl. T. Kness-Bastaroli: Was den italienischen Bankenmarkt bewegt, in: Börsen-Zeitung Nr. 248, vom 23.12.2005, S. 8; oder mit gleichem Tenor für Italien vgl. M. Flämig: Italien ist Meister im Abkassieren von Bankkunden, in: Börsen-Zeitung Nr. 173 vom 8.9.2005, S. 8; oder für Großbritannien, vgl. Cruickshank Report: Review of Banking Services in the UK, März 2000, zusammenfassend der Begleitbrief zum Gutachten des Finanzministers (HR Treasury) vom 20.3.2000; und N. Hellmann: Eine Bankfiliale wie ein Taubenschlag, in: Börsen-Zeitung vom 31.12.2004, S. 38. Insgesamt wird wohl jeder mit Erfahrungen mit Bankdienstleistungen im Ausland – gerade auch dem angelsächsischen oder dem mediterranen – das in Deutschland anzutreffende PreisLeistungsverhältnis zu schätzen wissen.

³⁴ Allerdings sind diese Vorteile aus günstigen Refinanzierungsbedingungen zur Ermittlung der tatsächlichen Nettovorteile den – zugegebenermaßen schwer zu quantifizierenden – Nachteilen aus Verpflichtungen gegenüber den Anteilseignern etwa beim Stellen von Konditionen von Bankleistungen für Landesregierungen oder im Rahmen von politisch gewollten (Förder-)Krediten gegenzurechnen.

³⁵ Vgl. F. A. Hayek: The Price System as a Mechanism for Using Knowledge, in: M. Bornstein (Hrsg.): Comparative Economic Systems: Models and Cases, Homewood 1969; E. Hoppmann: Eine universelle Quelle von Ordnung, in: FAZ Nr. 289 vom 12.12.1998, S. 15; I. Kirzner: The Irresistible Force of Market Competition, in: The Freeman, Vol. 50 (2000), Nr. 3.

Banken in Deutschland fehlt also das eigentlich ordnungspolitische Argument.

Streit um das Namensrecht

Der bemerkenswerte Kontrast von Schwäche in der Argumentation (sofern überhaupt eine solche bemüht wird) bei gleichzeitig hoher Präsenz in Öffentlichkeit und Politik seitens der Gegner der Drei-Säulen-Struktur legt die Vermutung nahe, daß es weniger um korrekte Wettbewerbsbedingungen geht als vielmehr um den Versuch, etwas zum Popanz hochzustilisieren, um von den selbstverschuldeten Problemen abzulenken.³⁶ Oder besteht das eigentliche Motiv gar darin, erfolgreiche Konkurrenten, denen im Wettbewerb um die Gunst der Kunden nicht beizukommen ist, über die politische Schiene aus dem Feld zu räumen?³⁷ Diese Sicht der Dinge findet eine Bestätigung in dem fragwürdigen Bemühen der Privatbanken, die Marke „Sparkasse“ zu unterminieren.³⁸ Es kann nicht ernsthaft behauptet werden, daß der Wert dieser Marke Ausdruck der Wirkung bloßer Rechtsnormen (§40 KWG) ist. Er ist vielmehr Ergebnis einer konsequenten und damit schutzwürdigen Markenpolitik des Sparkassensektors, und zwar als Gruppe.

Steht wenigstens das Argument der EU-Kommission auf soliden Beinen, die Integration der europäischen Bankenmärkte mache es erforderlich, die „staatliche“ Säule der deutschen Banken zu privatisieren?³⁹ Angesichts von über 350 privaten Instituten in Deutschland, einschließlich der Kreditgenossenschaften sind es sogar über 1800, die potentiellen Käufern zur Verfügung stehen, um über eine Einkaufs-

tour auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen, vermag dies Argument nicht so recht zu überzeugen. Warum unbedingt die Landesbanken und Sparkassen zu kaufen sein müssen, wäre also erklärungsbedürftig. Denn grundsätzlich gilt, daß ein Markt als offen zu erachten ist, wenn der Marktzutritt rechtlich nicht behindert wird, d.h. die Niederlassungsfreiheit gewährleistet ist. Daß einzelne Unternehmen faktisch nicht zum Verkauf stehen, stellt unter industrieökonomischen bzw. wettbewerbstheoretischen Gesichtspunkten jedenfalls keine Marktzutrittsbarriere dar.

Bedeutung der regionalen Fokussierung

Ordnungstheoretisch ist schließlich die Frage einer Überlegung wert, ob ein regional fokussiertes Geschäftsmodell im Bankgewerbe, wo im Gegensatz etwa zur Industrie mit ihren Massenwaren genaue Kenntnisse über die einzelnen Kunden sehr wichtig sind (Kreditwürdigkeitsprüfung), nicht strukturelle Vorteile bietet gegenüber Instituten, die landesweit einheitlich auftreten. Überregional agierende Institute stehen nämlich grundsätzlich vor der Schwierigkeit einer die jeweiligen Besonderheiten vor Ort berücksichtigenden Geschäftspolitik. Dem stehen häufig nicht nur Vorgaben aus der Zentrale entgegen. Ein grundlegenderes Problem besteht ferner darin, daß aufstrebende Mitarbeiter ihre Arbeit „in der Provinz“ bloß als Sprungbrett für die Karriere in der Zentrale erachten und deshalb weniger in den Aufbau einer auf Dauer angelegten Kundenbeziehung investieren als Kundenbetreuer mit langfristiger Perspektive. Eine solche Ausrichtung ist aber eine unablässige Voraussetzung für solide Kundenkenntnisse und eine erfolgreiche Kundenbindung. Das Modell regional verankerter Institute, die verbunden sind mit einem international präsenten Kopfinstitut und im Rahmen ihres Verbundes effiziente Möglichkeiten der Arbeitsteilung suchen (Backoffice-Funktionen), wie es in Deutschland die Genossenschafts- und Sparkassensektoren praktizieren, scheint unter diesem Blickwinkel eine durchaus sinnvolle Variante einer Marktpositionierung zu sein, die nicht vorschnell als Hemmschuh des wirtschaftlichen Fortschritts diffamiert werden sollte.

Unter dem Aspekt der Marktwirtschaft als Suchprozeß nach optimalen Lösungen wäre es wünschenswert, wenn weniger Engagement darauf verwendet würde, diese Gebilde mit rechtlich-politischen Zwangsinstrumenten zu bekämpfen, als daß vielmehr alle Beteiligten ihre Kräfte darauf fokussierten, sich im Bemühen um die Gunst der Kunden im Markt bewähren.

³⁶ So der Tenor von R.-E. Breuer: Wir brauchen in Deutschland Strukturen, die den zunehmend internationaler werdenden Anforderungen entsprechen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 58. Jg. (2005), H. 4, S. 172-173. Dieses Vorgehen verspricht um so mehr Erfolg, als die Stoßrichtung politisch durchaus opportun ist. Entstaatlichung und Entbürokratisierung sind unbestritten berechnete Anliegen und sollten in Deutschland engagiert vorangetrieben werden. Nur sollten im konkreten Fall die Argumente stimmen. In diesem Zusammenhang wirkt Möschels Versuch, seinem Plädoyer für Strukturreformen mit der Behauptung Nachdruck zu verleihen, der Marktanteil der Sparkassen und Landesbanken betrüge 50% gemessen an der Bilanzsumme eher hilflos, denn tatsächlich lag dieser Wert während der letzten zehn Jahre nur bei durchschnittlich etwa 36% mit sinkender Tendenz; vgl. W. Möschel: Konsolidierung..., a.a.O., S. 3.

³⁷ In eine derartige Sicht fügte sich ein, daß Koch-Weser, der seinerzeit wenig erfolgreiche Verhandlungsführer der Bundesregierung in der Auseinandersetzung mit der EU-Kommission über Anstaltslast und Gewährträgerhaftung beim Sparkassensektor, heute Angestellter der Deutschen Bank ist; vgl. L. Zeise: Fauler Sparkassen-Kompromiss, in: Financial Times Deutschland vom 27.6.2006, S. 26.

³⁸ Vgl. o.V.: BdB macht in Brüssel Front – EU soll gegen Sparkassengesetz vorgehen, in: Börsen-Zeitung Nr. 158 vom 18.5.2005, S. 3. Der ursprüngliche Auslöser dieser Streitfrage war der US-Investor Christopher Flower in seinem Bemühen um die Berliner Bank..

³⁹ Vgl. o.V.: Drei-Säulen-Modell in Kritik, in: FAZ Nr. 249 vom 26.10.2005, S. 23.