

BANKENMARKT DEUTSCHLAND

Invasion der Auslandsbanken

Internationale Kreditinstitute haben Deutschland als lukratives Spielfeld entdeckt. Mit innovativen Finanzprodukten und aggressiven Vertriebsstrategien drängen sie auf den Markt und greifen nach den Rosinen des Bankgeschäfts. Alteingesessene Geldhäuser tun sich schwer im Kampf gegen die schlagkräftige Konkurrenz.

➤ Philip Jürgens



Richard Stehle erinnert sich noch gut daran, als er seinen Studenten im Jahr 1984 die Folie mit den größten Banken der Welt auf den Projektor legte. „Die deutschen Institute haben ganz oben mitgespielt“, sagt der Bankenexperte der Berliner Humboldt-Universität. „Sie waren weltweit Spitze.“ Mittlerweile hat sich dieses Bild gewandelt. Denn von globalen Top-Positionen sind deutsche Banken weit entfernt. Die wirklich wichtigen Akteure der Finanzwelt haben ihren Sitz heutzutage nicht mehr in Bayern oder Frankfurt, sondern in London, New York und Zürich.

Das würde die deutschen Banken ja nicht weiter stören, wenn sich das Geschäft der ausländischen Institute auf deren Heimatmarkt beschränken würde. Doch das Gegenteil ist der Fall: Immer mehr und vor allem immer größere und aggressivere Banken drängen auf den hiesigen Markt und greifen nach den Rosinen des deutschen Bankgeschäfts. Inländische Institute müssen umdenken, wenn sie nicht vollends unter die Räder kommen wollen. Der Verband der Auslandsbanken in Deutschland zählt mittlerweile 137 Mitglieder aus 28 Ländern – darunter kleine Exoten aus Ägypten und Marokko, aber auch Schwergewichte wie UBS, HSBC oder UniCredit.

INSTITUTE AUS ÜBERSEE GEBEN BEIM M&A-GESCHÄFT DEN TON AN

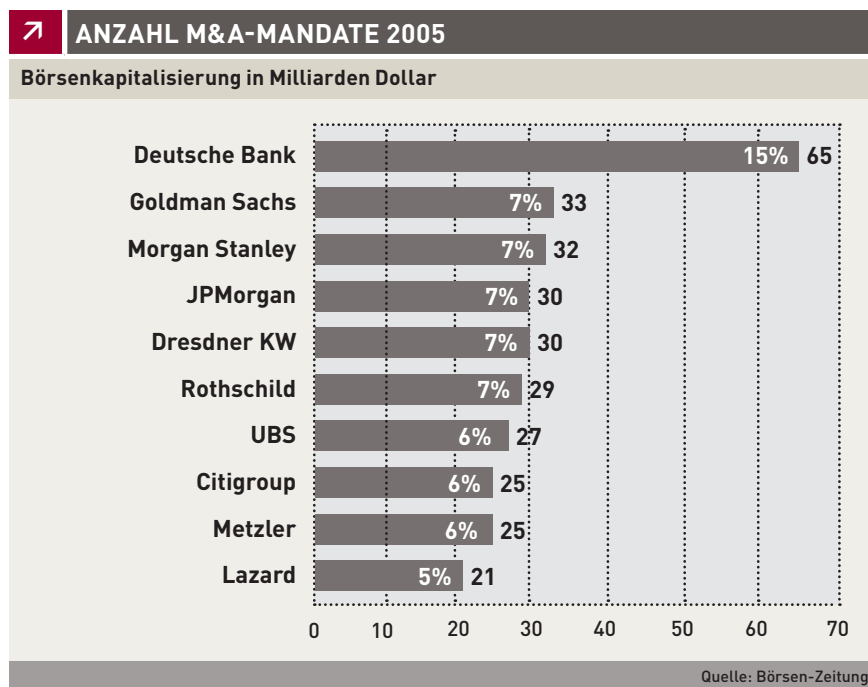
Wie viel die ausländischen Institute den deutschen Banken bereits vom Kuchen weggenommen haben, lässt sich nur schwer beziffern. Die Geldhäuser halten sich bedeckt, wenn sich das Gespräch um ihren Umsatz und Gewinn in Deutschland dreht und veröffentlichten meist nur Zahlen zum globalen Geschäft. Auch Statistiken verschiedener Bereiche lassen sich kaum vergleichen, da jedes Institut seine Sparten unterschiedlich absteckt. Verlässliche Daten gibt es nur auf wenigen Gebieten, darunter das Business mit Fusionen und Übernahmen: Hier

sind es vor allem Institute aus Übersee, die ordentlich mitverdienen. Zwar rangiert die Deutsche Bank hierzulande noch immer auf Platz eins, was die Anzahl der Mandate im Jahr 2005 betrifft. Platz zwei bis vier belegen aber die amerikanischen Geldhäuser Goldman Sachs, Morgan Stanley und JP Morgan (siehe Grafik).

Auch in anderen Bereichen ist der Einfluss gerade der amerikanischen Institute auf den deutschen Markt entscheidend. Die Citibank etwa setzt voll auf das Filialgeschäft und ist bekannt für ihren aggressiven Vertrieb. So sind allein in Deutschland rund 200 mobile Mitarbeiter unterwegs, die Kunden zu Hause besuchen, um ihnen Bankprodukte zu verkaufen. Kritik hagelt es immer wieder von Seiten des Verbraucherschutzes. Angeprangert wird die

Bei Krediten an Privatpersonen mussten sich im vergangenen Jahr selbst die Sparkassen den Ausländern geschlagen geben. „Wir haben hier praktisch kein Wachstum erreicht, weil wir uns im Bereich der Konsumentenkredite nicht wie erwünscht durchsetzen konnten“, sagt Heinrich Haasis, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes. Im derzeitigen Wettbewerbsumfeld sei es äußerst schwierig, Marktanteile zurückzugewinnen.

Mit bundesweiten Werbekampagnen und gezielten lokalen Angeboten wollen die Sparkassen das Geschäftsfeld Konsumtenkredit künftig aktiver angehen als bisher. Weite Teile dieses Geschäfts überlassen die Deutschen jedoch der ausländischen Konkurrenz – wie etwa der spanischen Santander Consumer Bank, eine Tochter der Gru-



laxe Kreditvergabe, die sich für das Institut trotz zahlreicher Ausfälle unter dem Strich lohnt, viele Kreditnehmer jedoch in den Ruin treibt. Gleichzeitig lockt das rentable Geschäft mit dem schnellen Geld weitere Konkurrenz aus dem Ausland, beispielsweise die belgische Fortis-Bank.

po Santander. Das Institut ist hierzulande bereits der größte herstellerunabhängige Finanzierer in den Bereichen Auto, Motorrad und Caravan.

Mittlerweile haben auch die Schotten das Geschäft mit den Krediten an deutsche Verbraucher für sich entdeckt. Die Royal Bank



»Im harten Kampf um Marktanteile sind ausländische Banken eindeutig die Impulsgeber«

Markus Habel, Bankenexperte bei McKinsey

of Scotland (RBS), die in Deutschland bisher keine eigenen Filialen betreibt und ihr Hauptgeschäft im Firmenkundenbereich macht, verdient an den Krediten, die Internetnutzer über das Portal des Hamburger Kaffeerösters Tchibo abschließen. „Wir können Innovationen aus Großbritannien relativ schnell nach Deutschland übertragen“, sagt Achim Klüber, Deutschlandchef der RBS. So sei das Tchibo-Konzept gewissermaßen das deutsche Pendant zur Kooperation der Bank mit der britischen Supermarktkette Tesco. Noch ist die RBS zwar in Deutschland weitgehend unbekannt. Aggressives Marketing soll hier jedoch Abhilfe schaffen. So sind bereits großflächige Plakate an den Terminals des Frankfurter Flughafens im Einsatz, um bei Geschäftsreisenden in Erinnerung zu bleiben. Zusätzlich wirbt das Unternehmen im Fernsehen mit seinen „Schottenzinsen“ für billige Kredite.

MISCHUNG AUS AGGRESSIVITÄT UND GUTEN PRODUKTEN

Dabei ist es nicht allein die Aggressivität im Vertrieb, die den ausländischen Kreditinstituten einen derartigen Erfolg beschert. „Vielmehr ist eine Mischung aus Aggressivität und guten Produkten erforderlich“, erklärt Bankprofessor Stehle. Schließlich würden Amerikaner deutsche Autos auch nicht allein aufgrund der Vertriebskunst kaufen, sondern weil es einfach gute Autos sind.

Dass sich in Deutschland ordentlich Geld verdienen lässt, hat sich offenbar auch im nördlichen Europa herumgesprochen. So sind skandinavische Institute wie die Danske Bank oder die schwedische SEB hierzulande stark vertreten. Zwar ist die SEB schon seit 1976 unter anderem durch eine Kooperation mit der Bayerischen Landesbank in der Bundesrepublik präsent, die Aktivitäten waren jedoch in der ersten Zeit hauptsächlich auf das Firmenkundengeschäft skandinavischer Unternehmen mit Tochtergesellschaften in Deutschland beschränkt.

Im Jahr 2000 schließlich schluckte der schwedische Konzern die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) und tritt seitdem in Deutschland als Universalbank auf. Mittlerweile zählt die SEB hierzulande mehr als eine Million Kunden, und die Tochtergesellschaft SEB Asset Management AG gehört zu den zehn größten Fondsgesellschaften in Deutschland.

„Im harten Kampf um Marktanteile sind ausländische Banken eindeutig die Impulsgeber“, sagt auch Markus Habel, Bankenexperte bei McKinsey. Aus einer Studie der Unternehmensberatung geht hervor, dass ausländische Banken in den vergangenen zehn Jahren deutschlandweit mehr als 30 Milliarden Euro in Übernahmen investiert haben. Zwei Dutzend heimische Banken oder Teile davon wurden übernommen. Die deutschen Institute hätten jedoch von den neuen Wettbewerbern gelernt und ihre Pro-

zesse verschlankt: mehr Service bei geringeren Kosten. Und sie haben ihre Vertriebe mit finanziellen Anreizen an den Erfolg gebunden. „Aus Bankern“, so Habel, „werden langsam Verkäufer.“

Doch auch auf der Kostenseite haben die Ausländer die Nase vorn. Sie haben in den vergangenen Jahren moderne Informationssysteme aufgebaut und die Kontoverwaltung in Billiglohnländer verlagert. Wie die Automobilkonzerne konzentrieren sie sich auf die Markenstrategie und geben die Fertigung ab. Mit solchen Produkten von der Stange und den sehr niedrigen Kosten können viele deutsche Banken nicht mithalten.

KRITIK AN DER KLASSISCHEN BANKLEHRE

Experten kritisieren aber auch die mangelhafte Ausbildung bei hiesigen Kreditinstituten: „Der Anteil der Hochschulabsolventen ist bei ausländischen Banken höher“, sagt Stehle. „Um komplizierte Produkte wie Optionsscheine oder Zertifikate zu verstehen und sachkundigen Anlegern zu erklären, reichen traditionelle Banklehren und schulmäßige Weiterbildungen einfach nicht aus.“ Diese Probleme seien symptomatisch für das Verhältnis der deutschen Banken zur Wissenschaft. Denn während ausländische Institute schon immer eine enge Zusammenarbeit mit Hochschulen pflegten und Forschern auch innerhalb ihres Hauses Arbeitsmöglichkeiten böten, „denken deutsche Banken meist, sie könnten es besser“, sagt Stehle. So hätten Institute aus Übersee wissenschaftliche Erkenntnisse wie die Portfoliotheorie von Nobelpreisträger Markowitz wesentlich früher zur Anwendung gebracht. „Ausländische Banken stehen der Wissenschaft einfach näher als deutsche“, sagt der Professor. Und dies sei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Vielleicht ist das Hochschul-Know-how auch der Grund, warum besonders reiche Kunden ihr Geld gerne den Ausländern

anvertrauen. „Gerade im Bereich Private Banking sind ausländische Banken sehr erfolgreich“, sagt Jens Tolckmitt vom Verband der Auslandsbanken in Deutschland. Privatleute, die mehr als eine Million Euro flüssig hätten, würden ihr Geld bevorzugt in die Hände der Schweizer UBS und Credit Suisse legen. Ein Geschäft, dem rosige Aussichten prophezeit werden und das einer McKinsey-Studie zufolge derzeit mehr als doppelt so stark wächst wie das Mengengeschäft der Banken mit einfachen Sparern.

FOKUS AUF DEM MITTELSTAND

In einigen Bereichen haben die Ausländer den hiesigen Geldhäusern längst den Rang abgelaufen. Das Factoring etwa ist seit Jahren fest in ausländischer Hand. Unter den Top Ten der Factoring-Institute finden sich nur die Postbank und zwei Ableger der Sparkassen-Finanzgruppe. Unangefochten auf Platz Eins liegt die Heller-Bank in Mainz, eine Tochter der US-amerikanischen GE Capital, mit einem jährlichen Factoring-Umsatz von mehr als zehn Milliarden Euro. „Die meisten deutschen Banken haben den Trend zum Factoring verschlafen“, sagt Karl-Joachim Lubitz, Geschäftsführer der Deutschen Factoring Bank, einer Tochter der Sparkassen-Finanzgruppe. Denn während der Verkauf von Forderungen noch vor Jahren hierzulande eher verpönt war, liefen die Geschäfte mit dem Factoring in Frankreich und England schon prächtig.

Ähnlich ist die Situation beim Geschäft mit der so genannten Mezzanine-Finanzierung. Diese Mischform aus Eigen- und Fremdkapital ermöglicht eine Vielzahl von Ausgestaltungen und ist gesetzlich weniger stark reguliert als klassische Finanzierungsmodelle in Deutschland. Bei Verzinsung, Laufzeit und Rückzahlungsmodalitäten stehen dem Mittelstand damit flexiblere Möglichkeiten offen. So können Auslandsbanken ihre Kunden an Anlagemodelle heranführen, die in Deutschland

UMFRAGE: WARUM IST DER DEUTSCHE BANKENMARKT FÜR IHR INSTITUT INTERESSANT?



**Jürg Zeltner, Vorstandsvorsitzender
UBS Deutschland AG und Leiter
Wealth Management Benelux, Germany & Central Europe**

Deutschland ist die größte Volkswirtschaft Europas und für UBS einer der wichtigsten Märkte. Durch unsere Historie und die unserer Vorgängerinstitute sind wir bereits sehr lange in Deutschland verankert und haben hier in den vergangenen Jahren stark investiert. Wir beschäftigen in Deutschland rund 1.500 Mitarbeiter und haben den Markteintritt erfolgreich gemeistert. Unser Ziel ist es, „Heimatmarktstatus“ zu erreichen. Das heißt für uns, nicht mehr als fremde Marke wahrgenommen zu werden.



**Eric Schröder, Country Manager
der Credit Europe Bank N.V. in
Deutschland & Division Head Consumer Banking Europe**

Ein attraktives Zinsniveau, eine Bevölkerung, die als Sparnation bekannt ist und der erhöhte Kundenbedarf nach größerer Flexibilität und Mobilität – das waren vor etwa zehn Jahren die Faktoren, die die Credit Europe Bank N.V. dazu bewegten, sich unter anderem auch in Deutschland zu etablieren. Mit Erfolg: Aufgrund einer komprimierten, verständlichen und transparenten Produktpalette, ausgereiften Transaktionsplattformen und attraktiven Konditionen ist die Credit Europe Bank N.V. mittlerweile eine feste Größe im deutschen Bankensektor.



**Peter Buschbeck, Vorstandsvorsitzender
der SEB AG in Deutschland**

Im internationalen Vergleich bietet Deutschland enormes Wachstumspotenzial beim Absatz von Produkten zur privaten Altersvorsorge und in der Vermögensverwaltung. Die SEB nutzt diese Wachstumschancen und besetzt einen sehr wichtigen Markt im Portfolio des Konzerns. Zur Marktbearbeitung im Vorsorgebereich hat die Bank eine umfangreiche Kooperation mit dem Versicherungskonzern AXA geschlossen. Zudem profitieren die Kunden der SEB in Deutschland vom internationalen Know-how der schwedischen Muttergesellschaft.

bislang nur eine geringe Verbreitung haben. Sie übertragen ihr Know-how vom Heimatland nach Deutschland und hiesige Geldhäuser haben wegen mangelnder Erfahrung das Nachsehen.

Einen wesentlichen Beitrag zur mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der einheimischen Banken hat auch die frühere Politik der Deutschen Bundesbank geleistet. „Die Bundesbank hat den deutschen Markt lan-

ge Zeit abgeschottet und den deutschen Kreditinstituten damit keinen Gefallen getan“, sagt Bankprofessor Stehle. So seien zahlreiche Finanzprodukte in Deutschland früher nicht zugelassen gewesen, wodurch es den Banken verwehrt blieb, auf diesen Gebieten Erfahrungen zu sammeln. Bei der Öffnung des Finanzmarktes schließlich waren es die Schweizer und Briten, die Nullkuponanleihen und andere innovative Produkte an den Mann brachten und deutsche Banken in die Röhre blicken ließen.

FUSIONEN JA – ABER NUR IN DER EIGENEN INSTITUTSGRUPPE

Der Einfluss der ausländischen Institute beeinflusst das Geschäft der Alteingesessenen massiv. Die deutschen Banken sind gezwungen zu reagieren und bieten mittlerweile kostenlose Girokonten mit hohen Tagesgeldzinsen an, um nicht noch mehr Kunden abgejagt zu bekommen. „Der Wettbewerb ist in den vergangenen Jahren eindeutig härter geworden“, sagt Thomas Schlüter vom Bundesverband deutscher Banken (BdB). Bei der Konsolidierung hänge Deutschland noch immer hinter dem europäischen Ausland hinterher. So seien weiterhin Fusionen innerhalb der drei Säulen des deutschen Bankensystems zu erwarten. „Gruppenübergreifende Verschmelzungen sind aber eher unwahrscheinlich“, sagt er.

Bislang hat die starke Konkurrenz zu Genossenschaftsbanken und Sparkassen nicht wenige ausländische Investoren abgeschreckt, bewirkt sie doch, dass die Margen hierzulande geringer sind als in den meisten anderen wichtigen Märkten. Der Anteil aller privaten Banken in Deutschland beträgt, gemessen am Geschäftsvolumen der gesamten Kreditwirtschaft, nur etwa 42 Prozent. Dennoch kommen die großen Spieler im internationalen Bankengeschäft angesichts gesättigter Heimatmärkte langfristig nicht um ein Engagement in Deutschland herum.

DEUTSCHE KREDITINSTITUTE ALS LEICHTE BEUTE?

Paradoxerweise könnte auch ein Kampf, der zur Zeit in den USA ausgefochten wird, massiven Einfluss auf die deutsche Bankenbranche haben. Denn dort setzt die Bank of America (BoA) seit einigen Jahren alle Hebel in Bewegung, um vom zweitgrößten Geldhaus der Welt endlich an die Spitze aufzusteigen (Bankmagazin 4/07). In den Vereinigten Staaten jedoch ist das Wachstum weitgehend ausgeschöpft und längst hat Vorstandschef Kenneth D. Lewis Europa als Spielfeld entdeckt. Experten sind sich einig, dass die BoA früher oder später einen europäischen Konkurrenten schlucken wird.

Dabei erscheinen die deutschen Banken für das Haus aus North Carolina wie leichte Beute – zumindest was den Börsenwert

men, werden die deutschen Banken aufgrund ihres geringen Wertes kaum mitmischen können. Im Gegenteil: Die deutschen Institute werden im Vergleich zu den großen europäischen Banken weit abgeschlagen sein und künftig auch bei wichtigen Transaktionen wie Kreditvergaben oder Aktienplatzierungen nicht mehr mithalten können.

RÜCKGANG DER DEUTSCHEN INSTITUTE HÄLT AN

Die Fusions- und Übernahmewellen haben auch massiven Einfluss auf die Arbeitnehmer. In den vergangenen zehn Jahren ist die Beschäftigtenzahl im Bankgewerbe durch die fortschreitende Konsolidierung stark gesunken. Waren Mitte der Neunziger Jahre noch mehr als 770.000 Menschen im Bank-

»Die Bundesbank hat den deutschen Markt lange Zeit abgeschottet und den deutschen Instituten damit keinen Gefallen getan«

Professor Richard Stehle, Humboldt-Universität, Berlin

angeht. Denn selbst die Deutsche Bank ist mit seiner Marktkapitalisierung von etwa 50 Milliarden Euro nur ein Viertel dessen wert, was der Big-Player aus dem Provinznest Charlotte in die Waagschale wirft. Die italienische UniCredit-Gruppe hat anhand der HypoVereinsbank demonstriert, wie leicht sich ein Traditionshaus schlucken lässt.

Und auch die englischen Banken lassen ihre deutschen Konkurrenten in Sachen Marktkapitalisierung eher blass aussehen. Allen voran das Bankhaus HSBC, das derzeit etwa 150 Milliarden Euro wert ist. Dagegen wirken die Commerzbank mit rund 20 Milliarden und die Postbank mit zehn Milliarden Euro Börsenwert wie Leichtgewichte.

Sollte es – wie von Experten erwartet – zu einer neuen Konsolidierungswelle kom-

bereich beschäftigt, so sind es mittlerweile etwa 120.000 weniger. Die Zahl der Kreditinstitute in Deutschland lag Ende 2005 bei 2.344 und hat sich in den vergangenen zehn Jahren fast halbiert. Und „der Rückgang hält an“, heißt es beim BdB. Allerdings habe sich die Abnahme der Beschäftigung in den vergangenen Monaten verlangsamt.

Für Absolventen von Hochschulen bietet die veränderte Bankenlandschaft aber auch neue Chancen. Der Kampf um die besten Köpfe ist voll entbrannt. Die meisten Top-Absolventen zieht es jedoch nicht gerade zu den deutschen Kreditinstituten. „Ein Großteil der Besten geht nach dem Studium zu einer ausländischen Bank“, sagt Bankenexperte Stehle. Die Entwicklungsmöglichkeiten bei Instituten mit Sitz in den

USA oder Großbritannien würden von der Mehrheit der Absolventen einfach positiver gesehen.

AUSLÄNDISCHE DOMINANZ BEI DISCOUNT-BROKERN

Während sich die Banken aus Übersee ihren Kunden zunehmend als Hausbank anbieten, sind es im Onlinegeschäft vor allem die direkten europäischen Nachbarn, die den deutschen Banken das Leben schwer machen und Kunden abgreifen. Die Discount-Broker, die Verbraucher mit hohen Zinsen und günstigen Ausgabeaufschlägen für Investmentfonds locken, sind zum großen Teil in ausländischer Hand. Cortal Consors etwa – einst Tochtergesellschaft der Hofer Schmidtbank – gehört zum französischen Großkonzern BNP Paribas und hinter dem Babygesang „Diba-Diba-Du“ verbirgt sich die niederländische ING Groep, die weltweit mehr als 60 Millionen Kunden und 115.000 Mitarbeiter zählt.

Nicht mehr in deutscher Hand ist seit nunmehr zwei Jahren auch die DAB-Bank. Denn als Tochter der HypoVereinsbank gehört der Online-Broker seit der Übernahme durch die mailändische UniCredit jetzt ebenfalls den Italienern. Schließlich gibt es noch die Comdirect-Bank, eine 100-prozentige Tochter der Frankfurter Commerzbank. Die wiederum ist regelmäßig als potenzielles Kaufobjekt im Visier ausländischer Großbanken, und die Commerzbank wird es wohl im Falle einer Übernahme ebenso wenig wie die HypoVereinsbank schaffen, ihre lukrative Online-Tochter vor den Krallen der Investoren zu retten.

GROSSE ANZAHL AN EXOTEN

Das Gros der Auslandsinstitute zählt jedoch zu den so genannten regionalen Nischenbanken aus Entwicklungs- und Schwellenländern, beispielsweise die Banco do Brasil, die russische Ost-West Handelsbank oder die Banque Commerciale du Maroc. Dabei

handelt es sich meist um Repräsentanzen, die in ihren Heimatländern als Universalbanken auftreten und sich hierzulande auf einzelne Geschäftsfelder wie Handels- oder Projektfinanzierung spezialisiert haben.

In Zeiten der Globalisierung können gerade kleine und mittelgroße Unternehmen vom exotischen Wissen der ausländischen Spezialbanken profitieren. „Viele Hausbanken tun sich schwer, wenn es um Grenzen übergreifende Geschäfte geht“, sagt Tolckmitt. Ein ausländischer Experte dagegen könne spezielle Risiken verschiedener Regionen besser einschätzen als ein deutsches Institut. Zudem sind ausländische Banken mit den Gepflogenheiten ihrer Heimatregion vertraut und verfügen zum Teil über vorzügliche Kontakte zu einheimischen Unternehmen und Institutionen.

DEUTSCHE BANKER MIT SPRACHLICHE DEFIZITEN

Es gibt noch einen weiteren Nachteil, den Professor Stehle den Managern deutscher Institute bescheinigt. Denn trotz aller Internationalität der hiesigen Banken bestünden in den Führungsetagen noch immer sprachliche Defizite gegenüber vielen europäischen Nachbarn. So hätten Holländer, Schweden oder Schweizer den Frankfurter Managern beim Umgang mit der englischen Sprache einiges voraus. Und was für den Vertrieb und die Entwicklung neuer Bankprodukte gelte, ist Stehle zufolge auch hier anzuwenden: „Die Stimme, die im Bankgeschäft den Takt vorgibt, spricht nun mal Englisch.“



AUTOR: Philip Jürgens arbeitet als freier Journalist in Köln.

BEATE VON KESSEL

ÜBERSETZUNGEN
DOLMETSCHEN
GESCHÄFTSANBAHNUNG
DELEGATIONS- UND
REISEBETREUUNG
DEUTSCH - CHINESISCH
JAPANISCH - RUSSISCH

BEATE VON KESSEL
IM MÜNZEN 6
D-73230 KIRCHHEIM

TEL +49-7021-42252
FAX +49-7021-979492
INFO@BEATEVONKESSLER.DE
WWW.BEATEVONKESSLER.DE