18. VOLKSWIRTSCHAFTLICHE

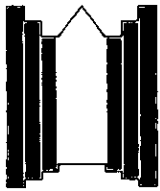
TAGUNG

1 9 9 0

WETTBEWERB UND KOOPERATION IM FINANZBEREICH

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK

18. VOLKSWIRTSCHAFTLICHE



TAGUNG

WETTBEWERB UND KOOPERATION IM FINANZBEREICH

29. UND 30. MÄRZ 1990

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK

Wien 1990

Verleger, Herausgeber und Hersteller:
Oesterreichische Nationalbank
1090 Wien, Otto-Wagner-Platz 3

Redaktion: Dkfm. Dr. Alfred Kanitz, Dr. Brigitta Lidauer

DVR 0031577

Inhalt

Adolf Wala
Einleitung 5

Leo Schuster
Wettbewerb, Konzentration und Ertragslage von OECD-Banken 9

Josef Taus, Bernhard Schramm, Peter Praet
Erfahrungen mit Bankenstrukturänderungen in ausgewählten Ländern 23

Wolfgang Kuntze, Anton Stanzel
Chancen und Risken von Strukturänderungen im Finanzbereich 67

Wolfgang Röller
Die Rolle internationaler Banken in Europa 89

Franz Vranitzky
EG und Osteuropa –
neue Rahmenbedingungen für die österreichische Wirtschaftspolitik 103

† Hellmuth Klauhs
Wettbewerb und Kooperation aus der Sicht der OeNB 113

Helmut Geiger, Hans Haumer, Klaus Liebscher, Gerhard Wagner
Felder der Kooperationen im Finanzbereich 127
Podiumsgespräch

Guido Schmidt-Chiari, Siegfried Sellitsch, Heinz Vogler, Ferdinand Hacker, Gerold F. Wächter
Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungssektor 151
Podiumsgespräch

Adolf Wala
Schlußbemerkungen 175

Die Vortragenden 177
Werdegang, Funktionen, Publikationen

Einleitung

Adolf Wala

Generaldirektor der Oesterreichischen Nationalbank

Sehr geehrter Herr Präsident!

Meine Damen und Herren!

Vor rund einem Jahr haben wir in diesem Saal die „Großwetterlage" der nächsten Jahre für den österreichischen Finanzsektor zu prognostizieren versucht. Nicht nur das Klima ist schwierig vorherzusagen. Auch im Finanzwesen sind die Zeiten wesentlich turbulenter geworden. Heute können wir feststellen:

- Der Trend zur Liberalisierung der Kapitalströme und zur Deregulierung der Finanzmärkte hält an.
- Die europäische Integration beschleunigt sich, die konsequente österreichische EG-Integrationspolitik trägt dem ausreichend Rechnung.
- Das Tauwetter im Osten ist nach wie vor vielversprechend.
- Die Aussichten auf noch mehr Wettbewerb verheißen stürmische Auseinandersetzungen und
- die Bemühungen um Kooperation in einzelnen Sektoren lassen vereinzelt auch Beruhigung erwarten.

Bei der Wahl des heurigen Tagungsthemas ließen wir uns von der Vorstellung leiten, daß die internationalen Perspektiven weiteren Handlungsbedarf für Österreich bedeuten: Handlungsbedarf in der Wirtschaftspolitik bei der Gestaltung EG-konformer Rahmenbedingungen des Finanzmarktes und Handlungsbedarf bei Eigentümern und Managern der Finanzinstitute bei der Konzeption und Realisierung ihrer Strategien für den erweiterten Binnenmarkt.

Im Bemühen um gedeihliche Rahmenbedingungen für den Finanzplatz Österreich sind wir im letzten Jahr um einige Schritte vorangekommen:

- Eine weitere Liberalisierungsetappe ist erreicht, die nächste und letzte wird per 1. Jänner 1991 angepeilt.
- Ein neues Börsegesetz ist in Kraft getreten.
- Die weitere Anpassung der Aufsichtsnormen (insbesondere des KWG) an europäische Standards bis Anfang 1992 ist ebenfalls angelaufen.
- Die Bemühungen um ein reichhaltigeres Kapitalmarktangebot und die beabsichtigten Änderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen finden zu unserer Freude wachsende Zustimmung.

Die Politik hat somit einiges getan. Es stellt sich nun die Frage: Sind Wettbewerb und/oder Kooperation demnach eher das Thema strategischer Festlegungen einzelner Institute?

Internationale Studien deuten darauf hin, daß die europäische Integration zu mehr Wettbewerb und damit zu einer Effizienzsteigerung im Angebot von Waren und Dienstleistungen führen wird.

Die Tatsache, daß kleinere Banken ohne Auslandsgeschäft höhere Spannen erwirtschaften als international tätige, veranlaßt gelegentlich zur Schlußfolgerung, daß es keinen Vorteil in der Größe gebe.

Die OeNB ist der Meinung, daß trotz der auch in Zukunft zu erwartenden eher regionalen Bedeutung selbst unserer größten Institute

- schlagkräftige, international präsente Banken ein wichtiger Bestandteil unserer Internationalisierungsstrategie sind,
- erst ab einer gewissen Unternehmensgröße die nötige Kapazität für Produktinnovation einerseits und die erforderliche Risikotragungsfähigkeit andererseits gegeben sind und schließlich
- erst ab einer gewissen Größe Ausbildungs- und Infrastrukturkosten auf eine ausreichende Anzahl von Geschäftsfällen verteilt werden können.

Der Zug mit dem Ziel „europareife Struktur" ist zwar ins Rollen gekommen, eine gewisse Tempoverschärfung wäre aber wünschenswert, nimmt man

Konzentrationstendenzen auf anderen, auch nicht großen, europäischen Finanzplätzen als Maßstab. Niemand kann Eigentümern und Vorständen die Wahl der künftigen Strategien abnehmen. Auch die OeNB will das nicht tun und kann das nicht tun. Gilt als einzelwirtschaftliches Ziel von Bankenkonzentrationen die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, so sind wir aber als Notenbank an einer Branchenstruktur interessiert, die Kompetenz, Selbstbehauptung und eine gewisse Eigenständigkeit auf dem Finanzplatz Europa möglich macht.

Wir haben das Thema dieser Veranstaltung nicht zufällig gewählt. Wir stehen auch nicht vor der Alternative Wettbewerb oder Kooperation. Vielmehr wird es beides geben: den noch härteren Wettbewerb und die dringliche Notwendigkeit der Kooperation auf Gebieten wie Zahlungsverkehrssysteme, Investitionen in Kommunikation und Datenverarbeitung, Auslandsniederlassungen, Personalausbildung etc. In der Zweigstellenpolitik wird es hoffentlich und in der Dienstleistungsorientierung sehr wahrscheinlich zu Änderungen kommen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren!

Falls ich mir persönlich von den Bankverantwortlichen unter unseren Gästen etwas wünschen könnte, dann dies: Nutzen Sie die Kooperationsmöglichkeit mehr als bisher und lassen Sie der Abwägung von Chancen und Risken von Konzentrationsmaßnahmen, seien es nun Fusionen, Beteiligungen oder gemeinsame Tochterinstitute, auch Taten folgen.

Integration von Finanzmärkten erfordert aber auch von den Aufsichtsbehörden und von den Notenbanken ein Mehr an internationaler Kooperation. Was die OeNB aus ihren internationalen Konsultationen und dem Informationsaustausch mit anderen Notenbanken an Erfahrungen einbringen kann, wird sie in Zukunft noch stärker in ihre Analysen und Beratungen einfließen lassen.

Wir wollen im Rahmen dieser Tagung das Problembewußtsein vertiefen, internationale Erfahrungen verwerten, Ratschläge und pointierte Meinungen hören. Die OeNB fühlt sich für das Klima in der heimischen Finanzregion mit-

verantwortlich. Wir haben daher einige der wichtigen „Wettermacher" aus dem Finanzwesen eingeladen, um zu diskutieren, wie wir uns mögliche „Treibhauseffekte" ersparen können.

Mit dem Wunsch, daß Sie zwei anregende Tage in Baden verbringen mögen, erkläre ich die 18. Volkswirtschaftliche Tagung der OeNB für eröffnet.

Wettbewerb, Konzentration und Ertragslage von OECD-Banken

Prof. Dr. Leo Schuster

Ordinarius an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Bundesrepublik Deutschland

1. Wettbewerb und Bankenkonzentration

Die Wechselwirkungen von Konzentration und Wettbewerb gehören seit langem zu den klassischen Bereichen der Bankbetriebslehre. Allerdings konzentriert sich die herkömmliche Literatur auf die bis noch vor 10 bis 15 Jahren eher geschlossenen nationalen Märkte, und man findet nur wenige relevante theoretische Aussagen für die in den letzten Jahren immer intensiver gewordene Globalisierung. Die Forderung nach einer international einschlägigen Wettbewerbstheorie ist deshalb umso dringender zu stellen, als eine Reihe relativ neuer Akzente das internationale Bankwesen herausfordern wird:

1. Neue Spielregeln, die sich im Rahmen des europäischen Binnenmarktes nach 1992 ergeben werden, d. h. Harmonisierung der Bankengesetzgebung und damit ähnliche Wettbewerbsvoraussetzungen ohne den herkömmlichen Schutz traditioneller Grenzen;

2. die finanzwirtschaftliche und währungspolitische Integration der osteuropäischen Märkte, vorausgesetzt, daß der Öffnungsprozeß keine politische Unterbrechung erfährt;

3. die überragende Bedeutung und Herausforderung des japanischen Finanzsektors, mit den weltweit größten Kommerz- und Investmentbanken bei immer noch bestehenden Zutrittsbeschränkungen ausländischer Institute zum japanischen Markt.

Die Analyse internationaler Wettbewerbskonstellationen hat aber nicht nur diese Erscheinungen zu berücksichtigen, sondern ganz allgemein die in den meisten Ländern festzustellende weitere Öffnung der Finanzmärkte durch den Abbau grenzüberschreitender Beschränkungen ebenso wie die nationalen Deregulierungen. In die Analyse eingebracht werden müssen aber auch die Auswirkungen der Revolution im Bereich der Informatik und Telekommunikation, fundamentale Änderungen in der Finanzintermediation wie die Securitization und die Innovationswelle der letzten Jahre und nicht zuletzt auch die verschiedenen Bankenfusionen in praktisch allen relevanten Ländern. Dazu bieten die Niederlande das vorläufig letzte Beispiel, insofern, als die ABN Algemene Bank Nederland und die Amro Bank, die beiden größten Banken dieses Landes, zusammengehen wollen (Anfang April 1990).

2. Die neuen Dimensionen des Wettbewerbs der Finanzintermediäre

Wettbewerb wird seit jeher nicht als ein Zustand, sondern als ein offener, dynamischer Prozeß von Aktionen und Reaktionen der Marktpartner zur Erhaltung oder möglichst Vergrößerung ihrer Marktanteile umschrieben. Wie sehr dies gerade auf die Entwicklungen der letzten Jahre zutrifft, stellt eine neuere Studie der OECD aus dem Jahr 1989 wie folgt unter Beweis:

1. Die fundamentalen Änderungen der Wettbewerbssituation betreffen alle Sektoren, sowohl den Retail-Markt als auch den Bereich des Großkundengeschäfts, den Wertschriftensektor und das Interbankgeschäft.

2. Der Retail-Markt hat stark an Bedeutung zugenommen und ist aufgrund der großen Bankkundenrate praktisch saturiert. Wettbewerb ist in diesem Sektor beinahe ausschließlich ein Verdrängungswettbewerb geworden. Durch den Einsatz der Telekommunikation im Retail-Sektor (ATM, Home-banking, POS etc.) ist die räumliche Marktabgrenzung, die bislang

eine bedeutende Wettbewerbsrolle spielte, praktisch obsolet geworden. Die Substitutionskonkurrenz hat zugenommen, weil neben den Kommerzbanken, Sparkassen und Bausparkassen auch Finanzgesellschaften, Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, Kreditkartengesellschaften, ja sogar der Einzelhandel den Markt penetrieren.

3. Im Großkundensektor der Unternehmensfinanzierung herrscht hohe Konkurrenzintensität aufgrund der besonderen Reagibilität und Mobilität internationaler und multinationaler Firmen. Transactionship-banking rangiert hier vor dem früher üblichen Relationship-banking, und viele Groß- und multinationale Unternehmungen betreiben heute ein qualifiziertes In-house-banking mit sophistizierten Asset- und Liability-Techniken. Sie verlangen dazu von den Banken das Angebot an Know-how für intensive Dienstleistungen, wie Options, Futures und Swaps, außerdem Beratungen im M&A-Geschäft und Management-buy-outs. Man spricht heute regelrecht von einem eigenständigen Geschäftszweig, dem „Consultantbanking", das die Banken bewußt fördern, um die aus Desintermediation resultierenden Mindereinnahmen möglichst zu kompensieren. Die hohe Kompetitivität des Großfirmensegments hat viele Kommerzbanken dazu bewogen, sich dem Segment der KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) zu widmen, das aufgrund der geringeren Verhandlungsmacht dieser Kundengruppe ertragreicher zu sein verspricht.

4. Die Wertpapiermärkte sind seit geraumer Zeit durch besondere Dynamik und Wettbewerb gekennzeichnet. Der einschlägige Grund dafür geht auf die ausgedehnte Börsenhausse der achtziger Jahre zurück und ist mit dem Stichwort Securitization und deren Auswirkungen zu umschreiben. Aber auch die den 24-Stunden-Handel ermöglichende Kommunikationstechnologie, die zahlreichen Produktinnovationen mit unterschiedlich langen Lebenszyklen und der Einsatz derivativer Instrumente haben dazu beigetragen.

5. Der Interbankenmarkt ist ebenfalls überproportional gewachsen und hat wesentlichen Anteil daran, daß sich volumenmäßig die finanzielle Sphäre von den realen Güterströmen weltweit abgekoppelt hat. Ganz besonders haben die Off-balance-sheet-Geschäfte in den OECD-Ländern zugenom-

men, vor allem durch die verschiedenen Euronotesvarianten und ihre diversen Plazierungstechniken im Finanzsektor. Eine beachtliche Rolle spielen auch die neuen Hedging- und Arbitrageinstrumente zur Absicherung der Marktrisken, also der Währungs- und Zinsexposures.

6. Zur Verbesserung der Effektivität der Bankensysteme haben die Behörden in den OECD-Staaten zahlreiche Maßnahmen zur Förderung des Wettbewerbs und der Wirksamkeit der Marktkräfte in die Wege geleitet:
   - Freigabe der Zinsen und Kommissionen und Verbot von Bankkartellen,
   - Erleichterung des Marktzutritts für Banken in anderen Ländern durch Freigabe der Universalierung und Diversifikation und damit Vergrößerung der Anzahl der Wettbewerber,
   - Erleichterungen bei der Einführung neuer Geschäfte und Instrumente,
   - Abschaffung oder Erleichterung bei Kreditkontroll- und Investitionsbestimmungen,
   - bessere Transparenz der Finanzmärkte durch qualifizierte Informationen,
   - Verhinderung wettbewerbsfeindlicher Konzentration durch Fusions- und Eigentümerkontrolle.

Bei aller Absicht zur Förderung des freien Wettbewerbs darf sich dieser jedoch nicht auf der Basis eines „laisser faire, laisser aller" abspielen. Der freie Preis-, Produkt- und Gebietswettbewerb hat eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen, um friktionslos zu funktionieren. Dazu gehören: gleiche Bedingungen und Voraussetzungen für die Wettbewerber, Einhaltung vereinbarter Spielregeln wie spezifische Standesregeln sowie die Voraussetzung, daß „Club Arrangements" nicht zu wettbewerbsfeindlichen Praktiken ausarten. Letztere, so wird befürchtet, können auch von Konzentrationseffekten und beherrschenden Positionen von Marktteilnehmern ausgehen.

3. Zur Beurteilung der Bankenkonzentration

Konzentration ist entweder auf externes oder internes Wachstum einer Bank oder Bankengruppe zurückzuführen. Von externer Konzentration wird gesprochen bei anteilsmäßigem Wachstum einer Bank durch Fusionen oder Beteiligungserwerb an anderen Banken. Internes Wachstum dagegen ist dann

gegeben, wenn eine Bank ihre Kapazität und Marktmacht durch Eroberung zusätzlicher Marktanteile vergrößert. Ist dieser Zugewinn überproportional gegenüber den Mitkonkurrenten, so fällt dies ebenfalls unter den Begriff der Konzentration.

Neben diesen auf die Banken selbst beschränkten Konzentrationsformen kennen die meisten Länder auch die Form der konglomeralen Konzentration, wenn Banken mit Nichtbanken (z. B. Versicherungsunternehmen, Bausparkassen, Kreditkartengesellschaften, Beratungsfirmen) fusionieren oder sich an deren Eigenkapital beteiligen.

Über die Ursachen der Konzentration ist schon sehr viel nachgedacht und noch mehr geschrieben worden. Die Erreichung einer optimalen Betriebsgröße und damit die Ausnützung von Economies of scale and scope ist für viele einer der wichtigsten Gründe. Es ist jedoch sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, die optimale Betriebsgröße einer Bank zu definieren, und oft sind die gleichen Effekte durch Kooperation respektive Gemeinschaftshandlungen (Emissions- und Kreditkonsortien, EDV-Zentralen, Wertschriftensammelbanken etc.) zu erzielen. Schon eher scheinen die folgenden Kriterien für Konzentration realistisch und damit einschlägig zu sein:

- Notwendigkeit für eine Bank, mit dem Wachstum der Finanzmärkte einerseits und mit dem der großen Kunden andererseits Schritt zu halten,
- Einnahme eines Platzes in den oberen Rängen der internationalen Bankenrangliste und Erreichung eines guten Ratings,
- Schutz vor unfreundlicher Übernahme durch ein anderes Unternehmen.

Es soll hier weitgehend jenen Experten zugestimmt werden, die als Hauptgrund für Konzentrationen die zunehmende Größe des Bankenmarktes angeben. Größere Märkte verlangen nach größeren Banken. Institute, die größenmäßig zurückbleiben, bekommen Akzeptanzschwierigkeiten sowohl bei ihren Korrespondenzbanken als auch bei ihren größten Kunden, weil sie deren gestiegenen Finanz- und Beratungsbedarf nicht mehr voll abdecken können. Schließt man sich dieser Feststellung an, so wird zu erwarten sein, daß sich die Konzentrationswelle in einem einheitlichen europäischen Binnenmarkt weiter akzentuiert. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Arthur-Andersen-Studie über „European Capital Markets; A Strategic Forecast",

wonach 90% der Befragten der Meinung sind, daß Mergers and Acquisitions zwischen Banken in den kommenden Jahren noch häufiger vorkommen werden, und mehr als 75% der Experten erwarten sogar zunehmend Fusionen zwischen Großbanken. Diese dadurch entstehenden „Megabanken" werden die repräsentativen EG-Betriebsgrößen der Zukunft darstellen. Es verwundert deshalb keineswegs, daß auch verschiedene österreichische Institute Fusionsszenarien entwickeln, und Vollzugsmeldungen werden nur eine Frage der Zeit sein. Ganz zweifellos sind Fusionen zukunftsentscheidende Weichenstellungen, die deshalb nicht nur politischer Ratio gehorchen dürfen. Ökonomisch sinnvoll und zu rechtfertigen sind Fusionen vor allem dann, wenn sie Synergien freisetzen, d. h. zukünftige Partner sich bezüglich der Geschäftssparten, geographischen Standorte etc. ergänzen und nicht nur addieren. Daß dabei auch die Verträglichkeit der Kulturen eine wichtige Rolle spielt, wird oft übersehen, was dann eher zu Reibungsverlusten führt als zu größerer Kompetitivität.

Größe und das zu ihrer Erreichung eingesetzte Mittel der Konzentration sind an und für sich zunächst weder gut noch böse, weder wettbewerbsfreundlich noch wettbewerbsfeindlich. Es kommt immer darauf an, in welchen Märkten sich diese Größe manifestiert, wie groß deren Bruttosozialprodukt ist, wieviele Groß- oder multinationale Unternehmen dort etabliert sind, wie hoch die Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenten ist und wie die rechtlichen und währungspolitischen Rahmenbedingungen ausgestaltet sind. Große Bankeinheiten sind aber auch in bescheidenen regionalen oder nationalen Verhältnissen festzustellen, dann nämlich, wenn es sich um internationale Finanz- oder Off-shore-Plätze handelt, auf denen sich die realen und finanzwirtschaftlichen Prozesse weitgehend unabhängig voneinander abspielen. Dies trifft in Europa auf Liechtenstein, Luxemburg und die Channel Islands zu, außerhalb des Kontinents auf Hongkong, Singapur und vielzählige andere Plätze.

Diese Merkmale wären bei der Messung und Beurteilung der Bankenkonzentration mit zu erwägen. Die herkömmlichen Konzentrationsindizes, wie der Herfindahl-Hirschmann-Index und die in Europa üblicherweise applizierte Methode des Vergleichs der Konzentrationsrate der jeweils 3, 5 und 10 größten Banken sind aber zu wenig differenziert, um alle die Konzentrationsbeurteilung bestimmenden Parameter zu berücksichtigen.

Dennoch müssen wir uns in Ermangelung exakterer Methoden damit behelfen, wobei als zusätzliche Schwierigkeit noch die unzulängliche Datenbasis verschiedener Länder hinzukommt. In Anlehnung an Jack Revell lassen sich die Konzentrationsraten einiger ausgewählter Länder wie folgt darstellen:

Konzentrationsraten 1983 in Prozent der gesamten Aktiva
(nicht konsolidiert) je Kategorie

	Kommerzbanken			Alle Banken		
	3	5	10	3	5	10
	größte Banken					
Bundesrepublik Deutschland	43'0	60'7	69'4	16'6	24'0	38'2
Italien	28'0	40'8	61'3	17'5	25'5	40'4
Spanien	28'3	42'6	57'9	17'6	26'3	35'7
Japan	22'6	36'3	58'1	22'9	29'6	41'5
Österreich	61'9	..	..	25'5	36'6	57'0
Australien	66'9	92'3	99'1	30'4	46'4	65'5
Frankreich	48'5	57'4	..	33'1	47'3	60'9
Belgien	51'6	75'0	97'5	35'8	52'1	67'7
Irland	48'0	..	..	40'0	..	..
Schweiz	70'6	74'7	79'8	44'8	51'5	59'3
Schweden	76'4	88'8	97'4	52'0	60'4	67'5

Ein Überblick über die Auflistung der Konzentrationsraten zeigt erwartungsgemäß große Unterschiede von Land zu Land. Nimmt man alle Banken zum Vergleich, so hat Deutschland das am wenigsten konzentrierte Bankensystem, während Schweden am anderen Ende der Skala zu finden ist. Bei den Kommerzbanken sind die Konzentrationsraten in der Regel höher, was einen Hinweis auf die Stärke der größten Institute dieses Bankensektors in allen Ländern erlaubt, Japan ausgenommen. Einschränkend muß noch hinzugefügt werden, daß das bilanzindifferente Geschäft in dieser Tabelle nicht erfaßt wurde!

Im Zusammenhang mit den Konzentrationsraten einzelner Länder interessiert auch noch die Aufteilung der Banken nach einzelnen Bankengruppen bezüglich ihrer Rechtsform und Eigentümerstruktur. Die folgende Aufstellung, wiederum in Anlehnung an Jack Revell, gibt darüber Aufschluß:

Bankensektoren in Prozent der gesamten Aktiva 1983

	Privater Sektor	Öffentlich-rechtlicher Sektor	Genossenschaftssektor	Ausland
Australien	46'3	28'5	16'3	8'8
Belgien	35'5	22'0	8'6	33'9
Bundesrepublik Deutschland	31'1	49'1	16'0	3'8
Frankreich	4'4	61'1	24'7	9'8
Irland	55'6	1'8	14'7	27'9
Italien	21'4	60'4	15'6	2'6
Japan	49'4	15'6	32'8	2'3
Niederlande	58'1	7'1	24'1	10'7
Österreich	35'0	45'0	20'0	..
Schweden	54'5	18'5	26'9	..
Schweiz	51'5	21'8	14'7	12'0
Spanien	53'3	7'9	31'5	7'3
Großbritannien	33'2	1'0	13'2	52'6

Herausragendes Merkmal dieser Übersicht ist der große Anteil des privaten Sektors in Irland, den Niederlanden, in Schweden, der Schweiz und in Spanien mit jeweils mehr als 50%. Dagegen überwiegt der öffentlich-rechtliche Sektor in Deutschland (des starken Sparkassenbereichs wegen), in Frankreich (der nationalisierten Banken wegen) und aus den gleichen Gründen in Italien sowie in Österreich. Der Genossenschaftssektor ist besonders ausgeprägt in Japan und in Spanien. Als einer der drei größten internationalen Finanzplätze der Welt ist Großbritannien durch mehr als die Hälfte ausländischen Anteils gekennzeichnet, während Japan nur knappe 2'3% ausweist, eine Relation, die allerdings auf 1983 zurückgeht und heute aufgrund der auch in Japan erfolgten Teilliberalisierung höher sein dürfte.

4. Wechselwirkungen von Konzentration und Wettbewerb und deren Einfluß auf die Ertragslage

„There are too many banks in Europe", lautete vor kurzem die Aussage eines amerikanischen Experten. Diese Behauptung stützte er mit einem Hinweis auf die Bankstellendichte in den einzelnen europäischen Ländern. Danach hat Belgien mit 0'85 Niederlassungen per 1.000 Einwohner die größte und Griechenland mit 0'14 Niederlassungen die geringste Dichte. Die deutschsprachigen Länder liegen bei 0'72 (Deutschland), 0'60 (Schweiz) und 0'52 (Österreich). „Overbanked markets" tendieren zur Konzentration, vor allem dann, wenn der Wettbewerb die Margen und Gewinne schrumpfen läßt. Die Einflußfaktoren auf den Wettbewerb sind vielseitig, vor allem in Universalbanksystemen, in denen sich Produktpaletten und Absatzstrategien angeglichen haben und die oft als Ausweg gepriesene Nischenpolitik nur schwer realisierbar ist. Hinzu kommt das Eindringen ausländischer und vielfältiger Substitutionskonkurrenz. Für zahlreiche Banken ergeben sich zusätzlich Managementprobleme, eine zu geringe Eigenkapitalausstattung, zu große eingegangene Risken und die Schwierigkeit, bei den kostspieligen Investitionen für Informatik, Automation und Telekommunikation mitzuhalten. Der Ausweg kann in solchen Situationen oft nur durch Zusammenschluß im nationalen Rahmen gefunden werden, wenn aus bestimmten Gründen der Weg der Kooperation nicht beschritten werden kann oder soll. Und im internationalen Kontext ist die Übernahme oder die Beteiligung an einer ausländischen Bank praktisch die einzige Möglichkeit, um erfolgreich Fuß in neuen Märkten zu fassen. Der im Realgütersektor angesichts des rasanten technischen Fortschritts wiederentdeckte Weg, „strategische Allianzen" einzugehen, hat im Bankensektor seine Geschichte bereits hinter sich. Die in den siebziger Jahren formierten internationalen Bankenclubs (SFE, Ebic, Abecor, CCB, Orion etc.) sind entweder wieder auseinandergebrochen oder sie fristen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nur noch ein formales Dasein. Internationale bankbetriebliche Kooperationen, die mehr als nur technische Gemeinschaftswerke (z. B. S.W.I.F.T.) sein sollen, halten anscheinend nur so lange, bis die einzelnen Partnerbanken genügend eigene Erfahrung entwickelt und damit Akzeptanz auf den entsprechenden Märkten gefunden haben. Die Durchsetzung autonomer geschäftspolitischer Strategien verlangt anscheinend nach Beherrschung und damit nach fusions- oder mehrheitsbeteiligter internationaler Konzentration.

Die sich daran anschließende Frage lautet, inwieweit die nationale und internationale Konzentration den Wettbewerb reduziere oder vielleicht sogar fördere. Die Meinungen hierzu gehen auseinander, was auch gar nicht verwundert, kommt es doch immer auf die besondere Konstellation an. Die klassische Literatur bezeichnet das weite Oligopol, charakterisiert durch einige große und viele kleinere Banken, als bestmögliche Marktstruktur im Hinblick auf den Wettbewerb. Daraus wird die Schlußfolgerung gezogen, daß Konzentrationserscheinungen solange dem Wettbewerbsprozeß förderlich seien, wie sie zur Marktstruktur des weiten Oligopols hinführen und vice versa.

Sogar dem Monopol werden wettbewerbsfördernde Wirkungen zugesprochen, solange es sich nur um kurzfristig äußernde Marktmacht handelt und Machtvorsprünge von innovativer Konkurrenz immer wieder aufgeholt werden können. Schließlich hängt die Beurteilung der Wettbewerbsituation auch von der Marktmacht der Kunden ab. So ist nach allgemeiner Meinung davon auszugehen, daß die Konkurrenz der Banken um Großkunden aufgrund deren erheblicher Markttransparenz und ebensolcher Reagibilität bei steigender Konzentration sogar zunimmt, sich dagegen für Kunden mit geringer Verhandlungsmacht (also im Retail-Markt) offensichtlich reduziert.

Der Cecchini-Bericht geht, wie inzwischen allseits bekannt, von einem zunehmenden Wettbewerb der Banken im europäischen Binnenmarkt aus. Aufgrund der heute noch bestehenden Preisunterschiede, die von Land zu Land nicht selten 50% und mehr ausmachen, sollte es auch zu Preissenkungen nach 1992 und damit zu Konsumentengewinnen aus der Integration des EG-Finanzwesens kommen. Die größten Spielräume scheinen in Spanien (mit wahrscheinlichen Preissenkungen zwischen 16 und 26%) und in Italien (9 bis 19%) zu liegen. Keine großen Toleranzen sind dagegen in Holland (0 bis 9%), Großbritannien (2 bis 12%) sowie Luxemburg (3 bis 13%) zu erwarten.

Zur Kosten- und Gewinnsituation der Banken in einigen OECD-Ländern hat Philippe Szymczak eine interessante Studie vorgelegt. Aus dem umfangreichen Zahlenmaterial wurden zwei Tabellen ausgewählt:

Betriebskosten im Verhältnis zu den gesamten Aktiva

Durchschnittskennzahlen 1980 bis 1984

Alle Kommerzbanken		Große Kommerzbanken	
Japan	1'25	Japan	1'02
Schweiz	1'39	Österreich	1'11
Belgien	1'86	Schweiz	1'46
Kanada	2'01	Frankreich	2'17
Bundesrepublik Deutschland	2'11	Bundesrepublik Deutschland	2'56
Frankreich	2'17	USA	2'63
USA	2'86	Italien	2'96
Italien	2'89	Großbritannien	3'48
Spanien	3'37	Spanien	3'76

Bruttogewinn im Verhältnis zu den gesamten Aktiva

Durchschnittskennzahlen 1980 bis 1984

Alle Kommerzbanken		Große Kommerzbanken	
Belgien	0'36	Österreich	0'35
Japan	0'51	Japan	0'46
Frankreich	1'04	Italien	0'86
Schweiz	1'06	Frankreich	0'99
Bundesrepublik Deutschland	1'10	Schweiz	1'01
Kanada	1'17	USA	1'18
USA	1'32	Bundesrepublik Deutschland	1'19
Italien	1'57	Großbritannien	1'47
Spanien	1'71	Spanien	2'16

Obwohl die beiden Tabellen selbsterklärend sind, soll dennoch darauf hingewiesen werden, daß die Ergebnisse mit den Zahlen des Cecchini-Berichts weitgehend kompatibel sind. Danach zeigen sich die höchsten Kosten, aber auch gute Gewinne in Spanien und Italien, Ländern mit bisher geringer Wettbewerbsintensität, während sich z. B. die österreichischen Banken durch niedrige Betriebskosten, aber auch schmale Gewinne auszeichneten (1980 bis 1984).

Setzt man schließlich die Konzentrationsraten einerseits mit der Gewinnsituation der Banken einzelner Länder andererseits in Beziehung, so läßt sich mehrheitlich die Feststellung ableiten, daß die Gewinne umso geringer ausfallen, je höher die Konzentrationsraten sind. Dies könnte darauf schließen lassen, in höher konzentrierten Bankwirtschaften werde der Wettbewerb der Banken schärfer ausgetragen als in weniger konzentrierten Fällen. Mit allem Nachdruck muß allerdings festgestellt werden, daß es sich hier nicht um eine zuverlässige Korrelationsrechnung handelt, sondern um eine erst noch auf breiter Basis zu erhärtende vorläufige Feststellung. Diese Einschränkung gilt auch für eine zweite Schlußfolgerung, für den Fall der Berücksichtigung der einzelnen Bankengruppen. Danach wären diejenigen Bankensysteme umso profitabler, je niedriger deren Anteil an öffentlich-rechtlichen Banken ist. Dies wiederum könnte ein Indiz dafür sein, daß der private Bankensektor am ehesten der Rentabilitätsorientierung zugänglich ist.

5. Fazit

Die kurze Diskussion der gegebenen Themenstellung „Wettbewerb, Konzentration und Ertragslage von Banken" hat gezeigt, daß in der Tat gegenseitige Beziehungen zwischen diesen Parametern bestehen, aber auch, daß es noch weiterer empirischer Evidenz bedarf, um diese im einzelnen zuverlässig zu eruieren und zu erhärten. Als ein erstes, allerdings in diesem Sinne noch vorläufiges Fazit ergibt sich demnach,

- daß zu vermuten ist, der Bankenwettbewerb intensiviere sich auf sich konzentrierenden Märkten, allerdings unter der Voraussetzung angebotsoligopolistischer Strukturen, und
- daß anscheinend privatwirtschaftliche Bankensysteme eher gewinnorientiert sind im Vergleich zu mehrheitlich öffentlich-rechtlichen.

Diese beiden Feststellungen sind von erheblicher Bedeutung und Tragweite angesichts der Prognose zunehmender Fusionstendenzen in der nationalen und internationalen Bankenindustrie und eingedenk der Entwicklung in Ländern mit nationalisierten Bankwirtschaften, wie Frankreich und Italien, Reprivatisierungen zu fördern. Es darf vermutet werden, daß auch im österreichischen Bankensystem diesbezüglich Überlegungen angestellt werden.

Quellennachweis:

Andersen, Arthur: European Capital Markets; A Strategic Forecast, January 1989.
Barclay, Christopher, Gardener, E. P. M., Revell, Jack: Competition and Regulation of Banks, Bangor Occasional Papers in Economics, No. 14, Bangor 1978.
Bourke, Philip: Some international Evidence on the Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia, Research Papers in Banking and Finance, No. 5, Bangor 1988.
Cecchini, Paolo: Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden 1988.
Gancz, Alexander: Der Wettbewerb im Bankgeschäft, in: Bank-Archiv, 7/1989, Seite 692 ff.
Griesel, Harald: Funktionsweise und charakteristische Merkmale des Bankenwettbewerbs als Gegenstand wissenschaftlicher Bankbetriebslehre, in: Bankbetriebliches Lesebuch, Stuttgart 1978, Seite 581 ff.
Kottmann, Georg: Die Bewertung der Konzentration in der Kreditwirtschaft, Frankfurt und Zürich 1974.
OECD (Hrsg.): Competition in Banking, Paris 1989.
Revell, Jack: Mergers and the Role of Large Banks, Institute of European Finance, Bangor 1987.

Erfahrungen mit Bankenstrukturänderungen in ausgewählten Ländern

Dr. Josef Taus

Präsident des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen

Ich möchte zunächst das Thema Bankenstrukturänderungen in zwei Teilen darstellen: die Änderungen des Geschäfts und die Änderung bei den Betriebsgrößen.

Zum **ersten Problemkreis,** den **geschäftlichen Veränderungen:** Ich selber überblicke nun, Gott sei's gedankt oder geklagt, aus eigener Erfahrung fast vier Dekaden Bankgeschäft. Es ist dabei eine ungeheure Verbreiterung eingetreten. Mit anderen Worten: Das Bankgeschäft von vor 35 Jahren ist mit dem Bankgeschäft von heute, was die Ausstattung, den instrumentalen Charakter, die Produktpaletten, die internationalen Verflechtungen anlangt, kaum mehr zu vergleichen; obwohl — ich wiederhole das immer wieder — eine Bank im Prinzip nie etwas anderes tut als Einlagen entgegennehmen, Kredite einräumen, Beteiligungen vermitteln, den Zahlungsverkehr durchführen. Das sind im wesentlichen ihre Hauptfunktionen.

Was nun die erwähnten Veränderungen betrifft: Die Österreicher sind mit dieser Entwicklung mitgefahren, vielleicht mit einer kleinen Verspätung, die aber sicher mit der speziellen, auch rechtlichen Situation des Landes zu tun hat. Die Notenbank ist ja gerade dabei, mit der nahezu völligen Devisenliberalisierung einen Riesenschritt zu tun. Das wird das Tempo, auch in diesem Bereich, erheblich beschleunigen, so wie es in der Vergangenheit bei den Banken bisher nicht üblich gewesen ist.

Die **zweite Frage** ist die der **Betriebsgrößenveränderungen.** Sie sind eigentlich relativ langsam vor sich gegangen. Auch nach vergangenen 30 Jahren würde man die heimische Bankenlandschaft heute wiedererkennen. Es

sind praktisch dieselben da. Im Prinzip hat sich also wenig geändert. Kein Wunder, woraus besteht denn im wesentlichen der österreichische Bankenapparat? Aus den Banken mit Mehrheitsbeteiligungen des Bundes und aus den drei Sektoren. Und alles, was rundherum ist, sind Anreicherungen, keine unwichtigen zugegebenermaßen. So ist es aber: Die Sektoren gibt es noch immer, und die „Verstaatlichten" gibt es auch noch immer. Das muß man mit aller Deutlichkeit feststellen. Natürlich liegt darin eine erhebliche Bremse.

Auf der anderen Seite, wenn man sich die Sektoren ansieht, ich spreche jetzt nur von meinem, dann werden wir nach den letzten Fusionsverhandlungen nur mehr an die 120 Sparkassen haben. Als ich den Sektor verließ, waren es etwa 170. Man kann nicht sagen, daß hier nichts passiert ist; aber in keinem atemberaubenden Tempo und nicht sehr spektakulär. Immer nur einzelne sind verschwunden, und die Betriebsgrößen sind daher auch im Durchschnitt größer geworden.

Das ist etwa die Situation. Die Erfahrung, die wir bislang gemacht haben, war, daß die österreichischen Banken im Geschäft und auch in der Internationalisierung des Geschäfts relativ gut mitgekommen sind. Ich bin der Letzte, der meint, daß wir unser Licht unter den Scheffel stellen sollen. Was die anderen können, können wir grosso modo auch, wobei ich aber hinzusetzen muß, daß wir, was die Kreativität betrifft, nicht gerade führend waren, es auch nicht sein konnten.

Ein Bankenapparat ist im Prinzip nie stärker als die zugrundeliegende realwirtschaftliche Struktur. Wenn beispielsweise in einem Land die Industrie nichts hergibt, trifft das auch auf die Banken zu. Ein Sonderfall ist die Schweiz: Sie ist eben seit 100 oder mehr Jahren als die Sparkasse Europas oder der Welt, wie Sie wollen, betrachtet worden; Luxemburg ebenfalls. Das heißt, es sind spezielle Situationen – in vielen Fällen außerökonomische Faktoren, Gesetzgebung, auch Neutralität oder Bankgeheimnis und ähnliches mehr –, die dort einen in Relation zur gesamten Volkswirtschaft überdimensionalen Bankenapparat entstehen ließen.

Aber im Prinzip muß man immer wissen: Man wird keinen sehr starken Bankenapparat haben, wenn die dahinterliegende Realwirtschaft aus dem

letzten Loch pfeift, und man wird nie einen ganz schwachen Bankenapparat haben, wenn eine ungeheuer starke Realwirtschaft vorliegt. Hier gibt es Interdependenzen.

Das ist zum Beispiel schon eines der österreichischen Probleme: die Expansionsmöglichkeiten, die wir im Bankenapparat über die Grenzen hinaus haben, ohne dabei der österreichischen Realwirtschaft folgen zu können. Was die Schweizer konnten, was die Amerikaner konnten, was die Deutschen konnten, was die Engländer konnten, die Belgier, die Holländer u. s. w., nämlich ihrer realwirtschaftlichen internationalisierten Verflechtung folgen, können wir auf dem Finanzdienstleistungssektor nur in Grenzen bewerkstelligen.

Nun die nächste Frage. Wie wird es bei uns strukturell im einzelnen weitergehen? Wir haben noch ein Problem in Österreich, das durch unsere historische Situation bedingt ist, das aber auch andere Länder haben. Wir haben viele Jahre hindurch, aus welchen Gründen immer, mit einer ganz starken Forcierung der Innenfinanzierung die Entwicklung der Risikokapitalmärkte gebremst. Dazu kam noch das politische Element, daß Eigentumsänderungen unerwünscht waren.

Das Hauptproblem, vor dem wir jetzt stehen, ist, daß eine dynamische Marktwirtschaft mit der Einkommens- und Vermögensverteilung, wie wir sie haben, nach permanenter **Änderung der Eigentumsverhältnisse** schreit. Der Druck wird immer größer. Wer die Statistiken anschaut, sieht es: Der Österreicher, der international vergleichbar verdient, kauft eben Wertpapiere, Beteiligungspapiere. Wenn er sie in Österreich nicht bekommt, kauft er anderswo. Er ist überhaupt nicht davon abzuhalten. Wir hinken da in der Branche noch ein bißchen nach, das heißt, wenn die österreichischen Banken stärker werden wollen, dann müssen sie mehr Engagement in der Richtung entwickeln, daß dieser Prozeß der Anreicherung mit Risikokapital in der Wirtschaft schneller vor sich geht. Das ist ihr Geschäft, ihr zukünftiges Geschäft, damit werden sie interessant.

Die nächste Frage, um die es hier geht, auch eine Strukturfrage, ist: Wieviel Prozent des österreichischen Geschäfts kann unsere Bankenwelt bei sich

behalten, und was geht uns verloren? Denn es ist schon jahrelang so, daß ein wesentlicher Teil des Veranlagungsgeschäfts nicht mehr über die österreichischen Banken läuft. Dazu hat sicherlich beigetragen, daß wir in der Liberalisierung, aus welchen Gründen immer, langsamer gewesen sind. Es hat auch andere Länder gegeben, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben und wo die Banken ein ähnliches Schicksal erlitten: daß sie nämlich das eigene Geschäft nicht behalten konnten, und wenn dann zusätzlich Banken mit renommierten Namen ins Land kommen, die große Gefahr besteht, daß das Geschäft noch einmal abgeschnitten wird. Worum wird es denn im Konkurrenzkampf gehen? Es wird um die ersten Risken gehen. Erste Risken gibt es nicht sehr viele. Daher muß man aufpassen, daß bei uns nicht die dritten und vierten Risken hängen bleiben und die anderen die ersten bekommen. Eine ganz schwierige Strukturfrage, aber dagegen gibt es nur unternehmerische Leistungsfähigkeit, sonst nichts.

Nun zum **Konzentrationsprozeß.** Ich glaube, daß der Konzentrationsprozeß bisher in Österreich relativ langsam verlaufen ist. Ich persönlich bin der Auffassung, daß er sich wahrscheinlich beschleunigen wird. Ich würde nicht sagen, daß er sich übertrieben beschleunigt, aber er wird sich beschleunigen. Es wird etwas passieren, nicht nur oder nicht so sehr bei den „großen Fusionen", sondern auch innerhalb der Sektoren.

Ich darf jetzt wieder von meinem Sektor sprechen. Wir bemühen uns auf der Basis einer gesicherten Sektoreinheit, etwas in dieser Richtung zu tun. Es ist hier mehrmals der Begriff der Kooperation angesprochen worden. Das ist seit vielen Jahren ein populärer Begriff. Aber ich bin schon so lange in der Wirtschaft, habe sehr viele Kooperationsverträge abgeschlossen, und aus wenigen ist etwas geworden. Aus einem ganz einfachen Grund: Ich muß dabei eine gemeinsame Kassa haben, und wenn ich die gemeinsame Kassa nicht habe, läuft nichts. Das ist eine einfache Regel und überhaupt das, worum es im praktischen Wirtschaftsleben geht. Wenn ich am Gewinn nicht unmittelbar beteiligt bin und wenn meine Handlung und auch die Handlung meines Kooperationspartners den Gewinn nicht unmittelbar positiv beeinflußt, sodaß sich jeder einen Teil abschneiden kann, funktioniert das nicht. Das heißt, man muß eine gemeinsame Kassa haben, man muß eine gemeinsame Institution haben, wenn man dabei erfolgreich sein will.

Wir bemühen uns jetzt, ein Finanzierungsinstrument für den Sparkassensektor aufzubauen. Ich glaube, wenn wir dabei Erfolg haben, wird das ein sehr interessanter Partner am Kapitalmarkt. Ich will nicht übertreiben, aber immerhin: Es sind die Großen dabei, es sind die Kleinen dabei. Wenn es uns gelingt, entsteht damit eine erste Adresse an der Wiener Börse, eine Art Investmentfonds der Sparkassen.

Wir haben auch andere Instrumente gegründet, sodaß man von einer Art Sektoreinheit sprechen kann. Prinzip dabei ist immer: Jeder muß den Erfolg in seiner Kasse spüren. Opfertheorien für Solidaritätsaktionen sind für das wesentliche Geschäft uninteressant. Darauf kann man keine Geschäftspolitik aufbauen. Aufzubauen ist sie auf der Gewinn- und Verlustverantwortlichkeit des jeweiligen Managements. Auf Dauer muß per saldo das Ergebnis besser werden oder zumindest gleich bleiben. Wenn es sich verschlechtert, muß man die Geschäftspolitik ändern. Dann darf man u. a. auch nicht konzentrieren.

Und jetzt zur Frage der Fusionen: Wer mit wem und wo mit wem? Da gibt es überhaupt keine Regel. Es können dabei auch komplementäre Institutionen, die theoretisch gut zusammenpassen, voll Schiffbruch erleiden. Es können andererseits solche, die überhaupt nicht zusammenpassen, ein Riesengeschäft machen. Ich wiederhole: Es gibt keine Regeln. Es ist daher sinnlos, hier zu theoretisieren. Wenn ich erkenne, daß eine Lösung geschäftsträchtig ist, dann muß ich sie in die Wege leiten. Wenn ich das nicht mache, bin ich kein Unternehmer. Das ist eben die Funktion des Unternehmers. Ich brauche mir von niemandem, der kein Unternehmer ist, dabei Ezzes geben zu lassen.

Das ist die Situation, vor der wir stehen. Ich würde – das Thema wurde angesprochen – daher auch warnen zu sagen, die Passivseite einer großen Sparkasse und die Aktivseite einer verstaatlichen Bank passen zusammen. Das ist ja a priori falsch. Im übrigen sollen die Eigentümer oder Quasi-Eigentümer das Management agieren lassen. Sie haben immer noch die Chance, sich bei falscher Geschäftspolitik von ihm zu trennen. Ich wünsche das den Kollegen nicht. Aber das ist immer noch das Klügste; nicht aber, sich von irgendwelchen Überlegungen fern vom Geschäft leiten zu lassen. Das ist meine Meinung, und so wird es auch in Österreich funktionieren. Es sollen sich

die finden und zusammentun, die glauben, daß sie miteinander können. Es handelt sich doch dabei um schwierige Fragen.

Fusionsentscheidungen werden daher hoffentlich vernünftig fallen und die Kaufentscheidungen unter Rücksichtnahme darauf, ob die Betroffenen es auch schaffen können. Es gibt Managements, die etwas zuwege bringen, und andere, die es nicht tun oder Pech haben. Glück muß man nämlich auch haben, überall, es gehört dazu. Planbar ist ja, Gott sei Dank, nicht alles, und in der Marktwirtschaft ist mehr planbar als in der Planwirtschaft, wie die Vergangenheit gezeigt hat; aber alles ist auch in der Marktwirtschaft nicht planbar. Damit muß man sich im einzelnen auseinandersetzen.

Nun, das **Strukturänderungstempo** wird sich in Österreich im wesentlichen erhöhen. Dazu noch ein Gedanke. Die Notenbank veröffentlicht verdienstvollerweise regelmäßig Unterlagen über Bilanzanalysen von Unternehmen. Aus diesen Veröffentlichungen sehen wir auch, wie stark der österreichische Kreditapparat in Österreich sein kann, denn dieser Rückschluß ist zulässig. Im wesentlichen heißt das: Er wird – wie schon gesagt – nie stärker werden als die realwirtschaftliche Basis, und ich würde sagen, das Fusionstempo oder das Zusammenarbeitstempo bei den Banken wird dem in der Industrie entsprechen. Das sind ja parallel laufende Vorgänge, Bewegungen, die eine ganze Volkswirtschaft erfassen.

Banken sind eben Unternehmen wie andere auch; sie müssen Gewinn erzielen. Sie haben ein paar andere Rahmenbedingungen, aus dem einfachen Grund, weil das Produkt, das sie handeln, eines ist, das im wesentlichen alle gleich handeln. Das Entscheidende dabei ist allerdings die unterschiedliche Risikoeinschätzung, denn sonst bräuchte man nur **eine** Bank. In dem Moment, wo Risikobeurteilung in gleicher Weise erfolgte, bräuchte man keinen vielfältigen Bankenapparat. Das heißt, die unterschiedliche Beurteilung der Risken im Bankgeschäft bedeutet im wesentlichen Handel mit Risken. Das ist das Entscheidende, auch im Wettbewerb. Und in dieser Hinsicht wird in Zukunft auf den österreichischen Bankenapparat noch sehr viel zukommen. Die österreichische Wirtschaftsstruktur ist so geartet, daß wir größere Unternehmensgruppen und ähnliches ohne Hilfe der Banken nicht mehr zustande bringen. Wir haben daher auf diesem Gebiet einen Nachholbedarf,

und dieser bedeutet wiederum risikopolitisch bei den Banken eine ganze Menge.

Jetzt noch ein Wort zur sogenannten **„Nischenpolitik".** Was ist das eigentlich? Es klingt sehr gut, aber: Nische ist zunächst einmal Rückzug. Ich verstecke mich, wenn ich mich in eine Nische hineinstelle. Ich kann mich aber in der Wirtschaft nicht verstecken, das geht nicht. Ich muß das machen, von dem ich glaube, daß ich es kann. Und wenn es vernünftig ist, in Österreich Autos zu produzieren, ich sage das mit aller Härte, dann produzieren wir Autos, wenn es sich rechnet und wenn es geht.

Wenn es vernünftig ist, dieses oder jenes zu unternehmen, dann sollen wir das auch tun, und wenn es vernünftig ist, mit einem Großen in Konkurrenz zu treten, dann werden wir das auch machen. Das heißt also, wir müssen das tun, von dem wir glauben, daß es sich rechnet, daß wir es können, daß wir dafür jeweils die Voraussetzungen haben. Und das trifft in gleicher Weise auf die Banken zu. Ich kann nicht sagen, ich mache nur ein kleines Stückchen, und mich mit der Philosophie „wer sind die Großen, Mächtigen und Schönen auf dieser Welt; was machen die, das mache ich daher nicht" zufriedengeben.

Ich habe keine Wahl: Ich muß mitmachen, sonst laufen mir die Kunden davon. Denn sie gehen dorthin, wo sie das Gewünschte bekommen und kommen nicht mehr zurück. Daher glaube ich nicht, daß das Universalbanksystem tot ist, es wird sich nur anders organisieren. Wir werden vielleicht mehr Vertöchterungen bekommen. Das Allfinanzkonzept, nichts Neues, wird sich vielleicht anders darstellen. Man wird vielleicht nicht mehr unter einem Dach „wholesale" und „retail" haben, weil beide verschiedene Voraussetzungen haben. Man muß jedenfalls trachten, mit den Overheads herunterzukommen, die Bürokratien, die sich bei jedem großen Unternehmen herauskristallisieren, abzubauen. Das ist wahrscheinlich der Lösungsansatz.

Die Frage, um die es uns hier geht, ist daher, wie man das löst, und das ist eine Frage des Bankmanagements. Dieses hat darauf zu achten, daß es von den Overheads nicht erschlagen wird. Bei unserem Geschäft, Handel mit Risken, ist es immer so, daß man dazu neigt, mehr und mehr Leute kontrollieren zu lassen. Die bringen gar nichts, denn wenn ein Geschäft kaputt ist, weiß es

auch der, der es verhaut hat. Er braucht keinen Kontrollor, der es ihm sagt, und vorher weiß es der Kontrollierende auch nicht. Das ist das ganze **Problem der Kontrolle,** um das es geht.

Natürlich ist eine Revision notwendig. Festzulegen sind v. a. die Limits — eine entscheidende Frage. Und dann muß auch die Einhaltung der Limits kontrolliert werden. Daß im Geschäft etwas daneben geht, kann und wird immer passieren, auch im Bereich der diskutierten und angestrebten Strukturänderungen. Die Wirtschaft lebt nicht davon, daß man immer nur auf der sicheren Seite liegt, sondern sie lebt davon, daß man auch Risken eingeht, die man kalkuliert. Wenn daraus etwas wird, macht das den Fortschritt aus, nichts anderes. Dann bewegt sich etwas in unserer Wirtschaft, und dieser Prozeß ist nicht bürokratisierbar. Das ist eine entscheidende Frage, die sich auch bei den Banken stellt. Wenn man sich damit begnügt, relativ zu dem Markt, der zur Verfügung steht, zu schrumpfen, kann man lange Jahre gut leben; aber man hat seine Funktion nicht erfüllt. Das ist die Frage, um die es in unserer Wirtschaftsordnung geht.

Eine weitere Frage: Als wir seinerzeit vom Finanzplatz Wien zu reden begonnen haben, sind wir ein bißchen belächelt worden. Ich spreche wieder von diesem Thema, weil es im Zusammenhang mit der Strukturänderung zu einer wesentlichen Frage wird. Hier wird die Notenbank eine sehr bedeutende Rolle spielen sowie auch das Finanzministerium. Finanzplatz bedeutet, daß bestimmte Mechanismen geändert werden. Das heißt, wir müssen den Schilling als solide, stabile Währung, als partielle, kleine, aber internationale Transaktionswährung verkaufen.

Das heißt nicht, daß wir immer alles unter Kontrolle halten können. Und ich sage es auch gleich: Wir dürfen uns dabei nicht allein profilieren wollen. Unsere Neigung besteht ja, das Glück in die neuen Demokratien östlich von uns zu tragen, verstärkt müssen wir es aber im Westen suchen. Oder mit anderen Worten: Warum soll nicht einmal ein Belgier oder ein Franzose oder ein Spanier in Wien emittieren, wenn es attraktiv ist? Daß auch ein Tscheche oder Ungar es tun soll, warum nicht. Wir werden nichts dagegen haben. Aber immer und vor allem muß das Gebot der weiteren Integration in den Westen stehen; das heißt, immer dorthin sehen, wo sie in der Entwicklung der

Märkte weiter sind, und nie dorthin fixiert sein, wo sie hinter unserer Entwicklung liegen! Letzteres wäre schlecht. Die weniger Entwickelten kann man nur mitentwickeln helfen. Aber unsere Chance, auch im Bankenapparat, liegt einfach im Westen. Nur wenn wir im Westen stark und integriert sind, können wir auch für die anderen etwas tun, sonst nicht. Sie werden nämlich schlau genug sein, sich an jene zu wenden, die ihnen das Beste bieten, und nicht das Zweit- oder Drittbeste, nicht das Abgestandene.

In unserer Strukturdiskussion wird auch die Frage eine Rolle spielen, ob wir unbedingt eine Verstärkung mit großen **internationalen Banken** benötigen. Ich bin nicht dieser Meinung. Nicht deshalb, weil ich etwas gegen Ausländer habe, ganz im Gegenteil. Zu einer Zeit, als die Multis in Österreich höchst umstritten waren, war ich einer, der gesagt hat, sie müssen herkommen, weil sie Technik, Organisation und Marketing bringen — alles wichtig. Das soll auch weiter so sein, aber wir sollen auch **Herr** sein. Bleiben wir bei dem alten kroatischen Satz: „Ich Herr, du Herr", nicht wahr! Das sollen wir auch in Zukunft im Land realisieren können.

Warum will ich das haben? Es sollen ruhig die größten Banken der Welt in Wien ihr Domizil aufschlagen. Das wird uns als Finanzplatz Wien nur helfen, und wir müssen die Konkurrenz aushalten. Nur in dem Moment, wo wir nicht die letzte Entscheidung haben, haben wir überhaupt kein kreatives Potential; das kommt dann von woanders her. Warum wollen wir unsere eigenen Ideen realisieren, wenn wir können? Weil wir die letzte Entscheidung haben wollen. Weil wir unser eigenes kreatives Potential heben und nicht in einem bequemen Bett des Geführtwerdens im weltweiten Netz leben wollen. Das wäre vielleicht viel angenehmer, und unter Umständen würde man damit sogar mehr verdienen.

Nein, trotzdem nicht! Der Nationalstaat ist nicht tot. Die Diskussionen innerhalb und vor allem die außerhalb der EG zeigen, daß er zu unseren Lebzeiten auch nicht tot sein wird. Daher ist anzustreben, daß es Unternehmen gibt, die auch als **österreichische Unternehmen** in den Westen und in den Osten gehen, und nicht als „subsidiaries" oder wie immer man das nennen will. Letzteres würde sofort einen Verlust an Kreativität bedeuten, einen Verlust an Möglichkeiten und einen Verlust an Entscheidungsfreiheiten. Was

wir anstreben müssen, sind die Entscheidungsfreiheiten, die offenen Optionen für unsere Möglichkeiten.

Entweder sind wir ein Industriestaat, dann können wir das meiste, was ein Industriestaat unserer Größe können muß, selbst, oder wir sind es nicht. Dann aber stehen Souveränitäten auf der ganzen Linie zur Diskussion. Wenn man das in der Wirtschaft einreißen ließe, würde man die Position eines starken, souveränen, unabhängigen Staates aufgeben und einen Zustand akzeptieren, wo die Entscheidungen über den Weg unserer Wirtschaft nicht im eigenen Land fallen. Das ist kein nationalistischer Standpunkt, kein chauvinistischer Standpunkt, sondern die politische Realität unserer Tage. Und wenn jetzt in Österreich die große Strukturänderungswelle einsetzen sollte, was ich glaube, bitte ich meine involvierten Kollegen, diese Überlegungen zu bedenken.

Selbstbewußtsein, Glaube an sich selbst, Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit! Wenn man sie verliert, gibt man auf. Wir haben nie aufgegeben in diesem Land und sollen auch in dieser Frage nicht aufgeben. Dann können, wie ich glaube, die Lösungen, die anstehen, ganz vernünftig werden.

Dipl.-Vw. Bernhard Schramm

Präsident i. R. des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Bonn

I. Grundlegung

1. Historische Dreierstruktur des deutschen Kreditgewerbes

„Germania est omnis divisa in partes tres." Mit dieser – leicht veränderten – Einleitung Cäsars zu seinem „De bello gallico" will ich zum Ausdruck bringen, daß das deutsche Kreditgewerbe in seiner Gesamtheit im wesentlichen **drei große Gruppen** von Kreditinstituten aufweist, nämlich

- die privaten Geschäftsbanken,
- die öffentlich-rechtlichen Sparkassen,
- die genossenschaftlichen Volksbanken/Raiffeisenbanken.

Das Kriterium für diese Arteneinteilung ist die **Rechts- und Unternehmensform** der Kreditinstitute, nämlich

- die des privaten Handelsrechts, insbesondere der AG, der KG a. A., der Personenhandelsgesellschaft (KG und OHG) und auch – vereinzelt – der GmbH bei den privaten Geschäftsbanken,
- die der Anstalt des öffentlichen Rechts bei den Sparkassen,
- die der Eingetragenen Genossenschaft mit beschränkter Haftung nach dem deutschen Genossenschaftsgesetz bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken (Genossenschaftsbanken).

Diese drei Arten von Kreditinstituten haben sich historisch herausgebildet als Folge der von den jeweiligen Gründern vorgegebenen Ziele und Aufgaben (heute sagen wir: **Unternehmenszwecke)** der jeweiligen Kreditinstitute, nämlich

- des kommerziellen Bankgeschäfts zum Zwecke nachhaltiger Gewinnerzielung bei den privaten Geschäftsbanken,

- der Hereinnahme und „sicheren Verwahrung" der Spargelder „der bedürftigen ärmeren Schichten der Bevölkerung" bei den Sparkassen,
- der Erschließung der Kredit- und Kapitalmärkte für Handwerker, Bauern und kleine Gewerbetreibende bei den Genossenschaftsbanken.

Diese gewachsene Dreierstruktur nenne ich die „historische Grundstruktur des deutschen Kreditgewerbes". An ihr hat sich prinzipiell nichts, graduell aber erhebliches geändert. Diese prinzipielle Stabilität der historischen Grundstruktur hängt zum einen davon ab, daß Rechtsformen naturgemäß ein hohes Maß an Beständigkeit innewohnt; zum anderen dürfte sie auch Folge davon sein, daß die unterschiedlichen Unternehmensaufträge der Gründer zu jeweils spezifischen Marktorientierungen und so zu einer gewissen Arbeitsteilung innerhalb des Gesamtmarktes geführt haben.

2. Aktuelle Grundstruktur – Universalbanksystem

Diese Arbeitsteilung hat sich nun im Laufe der Jahre – und je jünger das Datum, um so mehr – reduziert. Alle Kreditinstitute (Geschäftsbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken) betreiben prinzipiell mit jedermann alle Arten von Bankgeschäften: im Kredit- und im Einlagengeschäft, im Zahlungsverkehr, im Wertpapiergeschäft, im Auslandsgeschäft ebenso wie in der Ausgabe eigener Schuldverschreibungen usw. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Der Bankkunde steht im Mittelpunkt. Wer ihn im A-Geschäft hat, kann ihn leichter auch im B-Geschäft bedienen. Wer ihn im B-Geschäft verliert, verliert ihn leicht auch im A-Geschäft usw. Das ist so, denn alle Finanzdienste sind einander verwandt und hängen miteinander zusammen. Diesen Sachverhalt des „alle Banken machen alle Bankgeschäfte mit allen" nenne ich die „aktuelle geschäftliche Grundstruktur des deutschen Kreditgewerbes". Alle Banken/Sparkassen dürfen dies auch. Es herrscht das Universalbanksystem, formell und materiell!

3. Staatliche Rahmenbedingungen

Die staatlichen Rahmenbedingungen für das deutsche Kreditgewerbe sind, neben allgemeingültigen und rechtsformbedingten Regelungen, im wesentlichen durch das allgemeine Ordnungsprinzip der Marktwirtschaft in seiner

Ausprägung im **deutschen Kartellgesetz** und durch das „gewerbepolizeiliche" der Aufsicht über die Banken zum Schutze der Anleger dienende **Kreditwesengesetz (KWG)** gegeben. Das heißt konkret:

- Es herrscht – von gewissen aufsichtlichen (personellen und materiellen) Zulassungsbegrenzungen abgesehen – Gewerbe- und Niederlassungsfreiheit.
- Konditionenabsprachen sind unzulässig bzw. bedürfen – z. B. bei Zahlungsverkehrsabkommen – einer besonderen amtlichen Erlaubnis.

Der deutsche Bankenmarkt ist also ein **Wettbewerbsmarkt,** auf dem alle Banken in allen Bankgeschäften mit allen Bankkunden gegeneinander konkurrieren. Das schließt nicht aus, daß Banken von sich aus und für sich Schwerpunkte ihrer geschäftspolitischen Aktivitäten setzen – bis hin zur völligen Abstinenz in dem einen oder anderen Bankgeschäftszweig.

4. Strukturbesonderheiten der Artengruppe

Die von mir aufgezeigte Dreierstruktur des deutschen Kreditgewerbes ist nur ein grobes Bild. Es läßt außer acht, daß

- bei den **privaten Geschäftsbanken** die großen, überregional und international arbeitenden Aktienbanken in dieser Artengruppe und auch in bestimmten Märkten für Bankdienste eine dominierende Rolle spielen, während die Privatbankiers sich vorwiegend Spezialmärkten widmen,
- bei den **Sparkassen,** deren örtliche Geschäftsbegrenzung zur Bildung von und Zusammenarbeit mit den Girozentralen/Landesbanken führt, die vor allem das Großkunden-, Auslands- und Dienstleistungsgeschäft wahrnehmen,
- bei den **Genossenschaftsbanken** das nämliche erst recht gilt, da sie sehr zahlreich und durchwegs klein sind und deshalb vor allem im Großkunden- und Dienstleistungsgeschäft der Ergänzung durch regionale und bundesweit wie international arbeitende Zentralinstitute bedürfen,
- es schließlich eine bedeutende Art von Kreditinstituten in Deutschland gibt, die bei dieser Dreierstruktur gar nicht in Erscheinung treten, nämlich die Institute des Realkredits.

Hierauf kann hier nicht eingegangen werden. Nur soviel sei gesagt, daß die Spezial- und Verbundinstitute innerhalb der drei Artengruppen sich mehr und mehr in diese integrieren, und zwar als Partner im Rahmen des Allfinanzangebots der universell vor Ort tätigen Banken.

II. Historische und reale Struktur des deutschen Kreditgewerbes und ihre Entwicklung

1. Gesamtentwicklung

Die Kunden der Banken sind Private und Unternehmen — die übrige Wirtschaft. Als deren Dienstleister sind Banken prinzipiell sekundär. Ihre Geschäftspolitik richtet sich nach den Entwicklungen, Bedürfnissen und Möglichkeiten der Wirtschaft im übrigen. Ihnen folgen die Banken „haut- und zeitnah". Versäumen sie dies, scheiden sie aus dem Markt der Bankdienste aus. Das führte und führt zu permanenten Veränderungen in der Struktur des deutschen Kreditgewerbes.

Zunächst einmal entwickeln sich die **Geschäftsvolumina** der Banken nach den Bedürfnissen der „übrigen Wirtschaft" und den Rahmenbedingungen, die der Staat und — vor allem — die Zentralnotenbank setzen. Das ergibt für die Bundesrepublik folgendes Bild insgesamt:

	Geschäftsvolumen in Mrd DM
1950	39'1
1957	157'9
1970	817'9
1988	4.224'4

Man sieht hier im Zeitablauf (und zwar auch preisbereinigt!) — gleichsam im Spiegel der bankwirtschaftlichen Entwicklung — den exorbitanten gesamtwirtschaftlichen Aufschwung in der Bundesrepublik Deutschland seit der Währungsreform und der Einführung der Marktwirtschaft in den fünfziger

Jahren; ein Bild übrigens, das angesichts der Desaster des sogenannten Sozialismus in den europäischen Ländern des „Ostblocks" besonders beeindruckt!

2. Größen- und Regionalstruktur

Nun zur **Strukturentwicklung** des deutschen Kreditgewerbes in dieser Zeit: 1957, fast zehn Jahre nach der Währungsreform, betrug die Zahl der eigenständigen Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland 13.359. Ende 1970 war diese Zahl schon auf 8.549 gesunken, und sie betrug schließlich 1988 noch 4.429. Dabei blieb die „Bankdichte", ausgedrückt in der Zahl der Bankstellen, nicht nur erhalten, sie erhöhte sich sogar. Die Zahl der Bankstellen betrug insgesamt 1957 26.333, 1970 40.800 und 1988 44.282.

Der Trend geht also klar zu größeren Unternehmenseinheiten im deutschen Kreditgewerbe. Auch dies reflektiert die gewachsenen Bedürfnisse der übrigen Wirtschaft, zeigt aber zugleich auch den von Wettbewerb und Kosten ausgehenden Rationalisierungsdruck auf die deutschen Banken. Alles in allem sind also tiefgreifende Strukturveränderungen im deutschen Kreditgewerbe seit den fünfziger Jahren zu konstatieren. Sie vollzogen und vollziehen sich — von einigen spektakulären Bankpleiten abgesehen — ziemlich geräuschlos und gehen innerhalb der historischen Dreierstruktur mit unterschiedlichen Gewichten und Geschwindigkeiten vor sich — am stärksten und schnellsten naturgemäß da, wo die größten „Stückzahlen" historisch überkommen sind, bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Zahl der Sparkassen reduzierte sich von 871 im Jahr 1957 auf 585 im Jahr 1988. Die Anzahl der Genossenschaftsbanken sank im gleichen Zeitraum von 11.795 auf 3.358, die privaten Geschäftsbanken verminderten sich von 364 auf 312. Zusammenfassend ergeben sich folgende **Strukturveränderungen** im deutschen Kreditgewerbe für den Zeitraum 1957 bis 1988:

- Die Gesamtzahl der Kreditinstitute verminderte sich um rund 67%, die Zahl der Bankstellen erhöhte sich um rund 68%.
- Die Zahl der privaten Geschäftsbanken sank um rund 14%, die Anzahl ihrer Bankstellen erhöhte sich um rund 189%.

- Die Zahl der Sparkassen sank um rund 33%, die Zahl ihrer Stellen stieg um rund 98%.
- Die Anzahl der Genossenschaftsbanken verminderte sich um nahezu 72%, die ihrer Stellen erhöhte sich um rund 360%.
- Bei den Zweigstellen allein ergeben sich Zuwächse um
  207% bei allen Kreditinstituten,
  227% bei den privaten Geschäftsbanken,
  112% bei den Sparkassen,
  586% bei den Genossenschaftsbanken.

In drei Jahrzehnten haben sich also im deutschen Kreditgewerbe gravierende Veränderungen in der Größen- und Regionalstruktur ergeben.

3. Marktanteile der historischen Gruppen

Das findet auch seinen Niederschlag in der Entwicklung der Marktanteile der drei großen Gruppen des Kreditgewerbes, ausgedrückt in Anteilen am Geschäftsvolumen:

	Private Geschäftsbanken	Sparkassen	Genossenschafts-banken
	in %		
1957	27'7	21'5	5'6
1970	23'4	22'9	7'7
1988	23'6	21'7	12'3

4. Geschäftsstrukturen der historischen Gruppen

Mit der dargestellten Entwicklung der Unternehmens- und Betriebsstrukturen ging und geht eine permanente Assimilation der Strukturen des Bankgeschäfts der historischen drei Artengruppen von Kreditinstituten unter der „Herrschaft" des Universalbanksystems einher: So ist beispielsweise der Geschäftsanteil der Spareinlagen (das klassische Geschäft der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken) bei den privaten Geschäftsbanken von 10'4%

im Jahr 1957 auf 11·7% im Jahr 1988 gestiegen, während dieser Anteil bei den Sparkassen von fast 55 auf rund 43% und bei den Genossenschaftsbanken von rund 47 auf rund 43% gesunken ist. Demgegenüber sind die Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihren Zentralinstituten zunehmend in den klassischen Bereichen der privaten Geschäftsbanken (Wertpapier- und Auslandsgeschäft sowie Firmenkunden-Kreditgeschäft) tätig geworden. Die Geschäftsstrukturen gleichen sich langsam an – ein Prozeß, der sich sicherlich durch die (den Markt der reinen Kreditinstitute übergreifende) Tendenz zum Allfinanzangebot beschleunigen wird. Die Strukturdebatten des letzten Jahres in den deutschen Organisationen der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken über die richtige Form ihrer Zentralinstitute sind dafür ein beredtes Zeichen.

5. Bankpolitische Folgen

Alle die aufgezeigten Strukturentwicklungen hatten bankpolitisch zwei herausragende Konsequenzen, nämlich

- die Untersuchung der Bundesregierung über die Wettbewerbsbeschränkungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung mit Bericht vom 18. November 1968,
- die Einsetzung der Studienkommission „Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft" mit deren Bericht vom Mai 1979.

Diesen beiden Analysen lagen immer akuter gewordene Fragen nach einem bankpolitischen Handlungsbedarf zugrunde. Im Falle der Wettbewerbsuntersuchung vom November 1968 ging es vorwiegend um Wettbewerbsprobleme zwischen den drei historisch gewachsenen Arten von Kreditinstituten, vor allem hinsichtlich etwaiger steuerlicher und sonstiger staatlicher Privilegierungen. Im Falle der Grundsatzfragen ging es vor allem um Fragen der Macht der Banken in der übrigen Wirtschaft und um vermutete Konflikt- und Kollisionsfälle durch das Universalbanksystem infolge seiner Verbindung von Einlagen-, Wertpapier- und Kreditgeschäft in einem Bankunternehmen. Konkrete Folgen hatte bislang nur die Wettbewerbsuntersuchung: Die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken wurden der allgemeinen Regelbesteuerung in der Körperschaftsteuer unterworfen, ein Umstand, der den Assimilationsprozeß weiter fördert.

III. Erfahrungen

Die Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland — memento: „divisa in partes tres" — haben die dargestellten Strukturveränderungen ihres Gewerbes seit der deutschen Währungs- und Wirtschaftsreform zähneknirschend, streitig und streitbar und teils auch empört hingenommen. Ja, sie haben diese Wandlungen auch selbst aktiv betrieben. Die liberale Wirtschaftsordnung, der Wettbewerb, ihre jeweiligen Unternehmensaufträge und der Kostendruck haben sie dazu gezwungen. Die Strukturveränderungen waren und sind stets sehr schwierige Prozesse für die Bankleitungen, die Mitarbeiter und auch für das oder die politischen Gemeinwesen, in denen die Banken stehen und tätig sind. Aber sie wurden vollzogen und vollziehen sich weiterhin trotz aller Hindernisse und damit verbundener Schmerzen Betroffener. Im Rückblick wird man — urteilend — feststellen können und müssen, daß alles in allem die deutsche Kreditwirtschaft und die von ihr bediente übrige Gesamtwirtschaft mit dieser dynamischen Entwicklung der Bankenstrukturen nicht eben schlecht gefahren sind. Denn diese Strukturentwicklungen waren und sind zugleich auch Anpassungsprozesse gegenüber neuen Herausforderungen der nationalen und — vor allem — internationalen Märkte mit ihren immer rasanter auftretenden Innovationen. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein und im Leistungswettbewerb bestehen zu können, verändern die deutschen Kreditinstitute gewiß auch künftig die Strukturen ihres Gewerbes insgesamt wie auch die inneren Strukturen der einzelnen Banken bzw. der einzelnen Bankengruppen, was z. B. die dezentralen Verbundsysteme der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken anlangt. Dabei wird sicherlich die universalbankmäßige Assimilation der inneren Geschäftsstrukturen weiter fortschreiten.

Ein Ende dieser Dynamik ist nicht abzusehen. Sie wird sich aktuell wirksam erweisen, wenn es in diesen Tagen, Wochen und Monaten und in kommenden Jahren um die bankwirtschaftliche Erschließung und Versorgung des neuen alten deutschen Wirtschaftsraums in den Ländern der heutigen DDR zum Zwecke ihrer wirtschaftlichen Erholung und Entwicklung geht.

Prof. Dr. Peter Praet

Leitender Ökonom der Générale de Banque, Brüssel[1])

Einleitung und Zusammenfassung

Den europäischen Banken stehen in den neunziger Jahren größere Veränderungen und Anpassungen bevor. Während einige Veränderungsfaktoren schrittweise wirken (z. B. Auftreten eines „neuen Konsumenten" von Finanzdienstleistungen), schreitet etwa bei der Liberalisierung des Kapitalverkehrs und des Handels mit Finanzdienstleistungen innerhalb der EG die Entwicklung viel rascher voran. Insgesamt müssen die Anpassungen jedoch relativ zügig erfolgen.

Im ersten und zweiten Teil des Vortrags werden die wesentlichen Merkmale der belgischen Kapitalmärkte und der Bilanzen der belgischen Banken beschrieben. In Diskussionen zum Thema **Banken in Belgien** geht es hauptsächlich um das **Privatkundengeschäft** und um die **Finanzierung der Staatsschuld,** da diese beiden Positionen wesentlich zum Nettobetriebsergebnis der belgischen Banken beitragen und weil gerade in diesen Bereichen mit grundlegenden Veränderungen zu rechnen ist. Trotz starker Bankenintermediation und eines eingeschränkten Preiswettbewerbs ist die Ertragslage der belgischen Banken nicht außergewöhnlich gut. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- harter Wettbewerb im Großkundengeschäft (dieser Markt ist in Belgien besonders offen für internationale Konkurrenz),
- keinerlei oder nur geringe Gebühren für Finanzdienstleistungen,

[1]) Der Vortrag wurde in Kooperation mit Guy Verfaille, Senior Economist der Générale de Banque, Brüssel, erarbeitet.

- starker außerpreislicher Wettbewerb im Privatkundengeschäft, was zur Entwicklung eines dichten Bankstellennetzes und eines leistungsfähigen Systems für den Zahlungsverkehr führte,
- hohe Gemeinkosten.

Das Quersubventionieren von Dienstleistungen ist üblich.

Im dritten Teil geht es um die wesentlichen Veränderungsfaktoren. Zunächst wird auf die weltweiten Veränderungen im Bankenbereich eingegangen: Änderungen im Verhalten der Verbraucher von Finanzprodukten, technische Veränderungen und neue aufsichtsrechtliche Bestimmungen.

Die auf das Privatkundengeschäft spezialisierten Banken sehen sich mit zwei großen Herausforderungen konfrontiert:
- ihre Größe in Einklang zu bringen mit einem maßgeschneiderten Angebot an Finanzdienstleistungen für immer anspruchsvollere Kunden;
- die Umstrukturierung ihrer Tätigkeiten angesichts der Tatsache, daß Aufsichtsbehörden an die Stelle der Preisregulierung treten und diese die spezifischen Risiken der Finanzintermediäre überwachen.

Spezifische Veränderungen auf dem belgischen Markt stellen weitere Herausforderungen für die Banken dar: zunehmender Wettbewerb bei staatlichen Schuldtiteln (als Folge der Bemühungen der Regierung um Disintermediation in diesem Bereich) und steigende Nachfrage nach Investmentfonds. Da Banken die Hauptvertriebsgesellschaften von Investmentfonds sind – sie verwalten diese auch –, kann behauptet werden, daß **die Netze für das Privatkundengeschäft immer mehr zu den Instrumenten der Disintermediation werden.** Der Nettoeffekt des Wettbewerbs zwischen marktkonformen Finanzprodukten und regulierten Produkten ist eine Verringerung der Gewinnspanne, die durch höhere Einkünfte aus dem Provisionsgeschäft nicht wettgemacht werden kann.

Im vierten Teil werden strategische Aspekte des Privatkundengeschäfts analysiert. Es kann davon ausgegangen werden, daß dieses weitgehend von inländischen Banken beherrscht wird. Die Einrichtung von Filialen im Ausland ist aus mehreren Gründen zum Scheitern verurteilt. Der Hauptgrund ist jedoch, daß

die inländischen Konkurrenten fest etabliert sind und bereits über einen guten Namen und große Marktanteile verfügen (dies gilt nicht für das Firmenkundengeschäft und institutionelle Investoren). Die inländischen, auf das Privatkundengeschäft spezialisierten Banken werden allerdings nur dann in der Lage sein, ihre Position zu halten, wenn sie kosteneffizient arbeiten und ihre Preispolitik den Marktgegebenheiten anpassen. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten und die Einstellung der Konsumenten stellen die treibenden Kräfte für Veränderungen dar. Dies gilt besonders für ein kleines Land wie Belgien, wo kein wirklicher Bedarf an ausländischen Bankniederlassungen besteht, um an die Ersparnisse von Investoren heranzukommen (siehe Luxemburg). Angesichts des komparativen Vorteils einer Bank auf ihrem inländischen Markt sollte das Hauptaugenmerk darauf gerichtet werden, die **Effizienz, Transparenz** und **Flexibilität** bei der Bereitstellung von Finanzdienstleistungen auf dem inländischen Markt zu verbessern. Dabei kann es zu einer Ausdehnung des Bankstellennetzes über die Landesgrenzen hinaus kommen („Hinterlandstrategie").

Wir glauben, daß die Entwicklung der Nachfrage nach kundenspezifischen Produkten, die Umgestaltung der Kontrollbestimmungen entsprechend den spezifischen Risiken der einzelnen Banken und die technischen Möglichkeiten für die Neuorganisierung der Banken unter Bedachtnahme auf die Wertschöpfung durch jede einzelne Tätigkeit sprechen.

Schließlich wird die dem Managementinformationssystem zugrundeliegende Philosophie kurz vorgestellt. Dieses System wurde in der Générale de Banque eingeführt, um die Transparenz der bilanzwirksamen Transaktionen zu erhöhen.

1 Wesentliche Merkmale des belgischen Banken- und Finanzapparats

1.1 Starke internationale Integration

Belgien pflegt traditionsgemäß offene wirtschaftliche Beziehungen mit anderen Ländern. Ausländische Investitionen werden begrüßt und gefördert. Belgien — als kleines Land — hat auch immer versucht, die institutionellen

Verbindungen mit anderen Ländern zu festigen. 1921 ging Belgien eine Wirtschaftsunion mit Luxemburg ein. 1944 schlossen sich Belgien, Luxemburg und die Niederlande zu einer **Zollunion (BENELUX)** zusammen. Ziele dieser Union waren: Freizügigkeit der Arbeitnehmer sowie des Waren- und Kapitalverkehrs zwischen diesen drei Ländern; gemeinsame Haltung in internationalen Fragen. So gesehen war die BENELUX-Union eine Vorläuferin der EG. Belgien, Luxemburg und die Niederlande zählten auch zu den Gründungsmitgliedern der **Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.**

Der Wunsch Belgiens nach internationaler Integration hatte zahlreiche nennenswerte Auswirkungen auf die Finanzmärkte. Belgien beschloß schon sehr früh, nahezu alle Beschränkungen im Kapitalverkehr abzuschaffen. Diese Schritte und die möglichst genaue Orientierung an der D-Mark auf den Devisenmärkten hatten zur Folge, daß die Bedingungen, mit denen sich die belgischen Banken heute konfrontiert sehen, wesentlich von den internationalen Gegebenheiten geprägt sind. Die belgische Zentralbank besitzt nur beschränkte Autonomie in ihren währungspolitischen Entscheidungen angesichts der Verpflichtungen, die sich aus der **EWS-Mitgliedschaft** ergeben.

Die Tatsache, daß die Harmonisierung der Steuersysteme der verschiedenen europäischen Länder nicht mit der Öffnung der Kapitalmärkte Schritt hielt, hatte auch Auswirkungen auf den belgischen Kapitalverkehr. Vor allem Luxemburg, das sehr günstige Steuerbedingungen bietet, hat private belgische Sparguthaben in größerem Umfang angezogen. Diese Gelder wurden zum Teil über den Interbankenmarkt nach Belgien zurückgeleitet; dies war jedoch mit höheren Kosten für die belgischen Banken verbunden.

1987 erlaubte Belgien den Vertrieb von luxemburgischen SICAV-Papieren. Dies sind Investmentzertifikate, deren Hauptvorteil für belgische Investoren darin besteht, daß sie steuerpflichtiges Einkommen aus Zinsen in nicht steuerpflichtige Kapitalerträge umwandeln. Diesen Fonds ist es gelungen, innerhalb von drei Jahren etwa 5% des gesamten Finanzvermögens anzuziehen. Indirekt hat die Entwicklung des Investmentfondsgeschäfts zu einem beschleunigten Trend in Richtung Währungsdiversifizierung der privaten Portefeuilles geführt. Die Mehrzahl dieser Fonds steht unter der Schirmherrschaft belgischer Banken.

Belgiens internationale Ausrichtung hatte Auswirkungen nicht nur auf die Unterbringung der Sparguthaben des privaten Sektors, sondern auch auf die Bilanzen der Banken. Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, daß das belgische Bankenwesen stark international geprägt ist. Etwa 75% der in Belgien tätigen Banken sind entweder ausländische Töchter oder Filialen ausländischer Banken, was viele zu dem falschen Schluß verleitet, daß die Veränderungen im Jahr 1992 die belgische Kreditwirtschaft nicht allzu hart treffen werden. Einlagen in Fremdwährungen und von Devisenausländern haben an Bedeutung gewonnen. 1988 betrug der Anteil der internationalen Geschäfte an der Bilanzsumme der Banken 67'7%. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Zwischenbankverbindlichkeiten, zum Teil infolge der vorher erwähnten Rückführung von Geldern.

Internationalisierung des belgischen Banken- und Kreditwesens

Tabelle 1

	1960	1970	1980	1988
Zahl der Banken	83	78	83	86
davon ausländische Töchter oder Filialen	*16*	*27*	*56*	*61*
Einlagen in Fremdwährungen[1])	7'9	9'1	14'9	24'9
Einlagen von Devisenausländern[1])	3'9	9'6	15'7	26'8
Saldo des Interbankgeschäfts[2])	5'2	17'6	30'2	30'4

[1]) In Prozent der Gesamteinlagen (ohne Interbankgeschäft). – [2]) In Prozent der Gesamteinlagen plus Saldo des Interbankgeschäfts.

Quelle: Association Belge des Banques

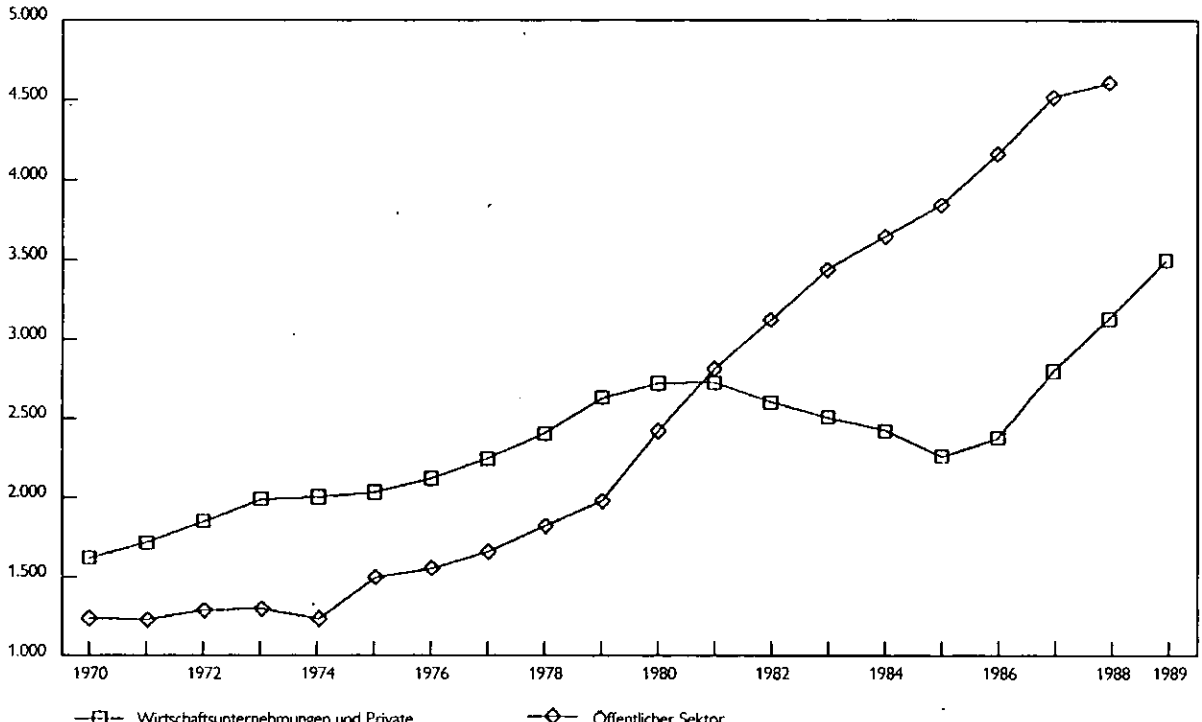
1.2 Starke Bankenintermediation

Die Entwicklung der belgischen Staatsfinanzen hat zur massiven Verdrängung privater Emittenten vom Kapitalmarkt geführt. Die Staatsschuld beläuft sich nunmehr auf 135% des BIP (1980: 70%). Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, daß in der ersten Hälfte der achtziger Jahre die Schulden der öffentlichen Hand weitaus rascher als die privaten Schulden gewachsen sind, während der

Schulden des privaten und öffentlichen Sektors

zu Preisen von 1980

Abbildung 1



private Sektor gegen Ende des Jahrzehnts wieder einiges an Boden gut machte. Das Phänomen des „crowding out" ist besonders augenfällig auf dem Rentenmarkt, wo Begebungen der öffentlichen Hand (im allgemeinen mit einer Laufzeit von 8 Jahren und darüber) mehr als 95% des gesamten Emissionsvolumens ausmachen.

Durch die beherrschende Stellung der Staatsschuld wurde eine starke Bankenintermediation in zweifacher Hinsicht gefördert. Der große – und manchmal dringende – Bedarf des Finanzministers nach Geld erfordert ein **Bankenkonsortium,** um einen gewissen Grad an Stabilität bei der Finanzierungsfähigkeit der Regierung zu gewährleisten. Das Konsortium verhandelt mit der Regierung über die Konditionen der Neuemissionen, tritt als Emissionsinstitut auf und plaziert im allgemeinen etwa 20 bis 25% auf dem Markt. Die Banken halten den Großteil der Staatstitel in ihrem Portefeuille einerseits, weil diese recht attraktiv sind, und andererseits, weil es schwierig ist, sie beim Publikum zu plazieren. Gründe für die Attraktivität von Anleihen der öffentlichen Hand für Banken sind die niedrigen Kosten und hohen Provisionen, wobei die Liquidität nicht allzu schlecht ist und keine Mindestreserveverpflichtung besteht (risikolose Aktiva). Angesichts der langen Laufzeiten öffentlicher Anleihen hält sich die Begeisterung der privaten Haushalte in Grenzen. Diese bevorzugen kürzere Laufzeiten (1 bis 5 Jahre), doch hier zögert die Regierung, mit öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten in Konkurrenz zu treten, die in diesem Segment ihre Aktivitäten in Zusammenhang mit Hypothekendarlehen, Investitionskrediten, Krediten an Gemeinden, an den landwirtschaftlichen Sektor sowie an Klein- und Mittelbetriebe finanzieren. Deshalb bleibt ein Großteil der langfristigen Staatspapiere bei den Banken. 1989 begab die Regierung erstmals sogenannte Linear-Bonds, in Anlehnung an die französischen O. A. T. (Obligations Assimilables du Trésor). Durch die Einführung eines Tenderverfahrens und die Einladung an ausländische Banken, diese Papiere zu übernehmen und zu plazieren, soll die Rolle des Konsortiums geschwächt werden.

Die Bankenintermediation wurde auch in einer zweiten Hinsicht gefördert. **Private Firmen,** die durch die Regierung vom Rentenmarkt verdrängt wurden, wandten sich vermehrt an Banken. Nicht nur die in Belgien zahlreich vertretenen Klein- und Mittelbetriebe – hier verfügen die Banken über einen

komparativen Vorteil bei der Ressourcenallokation –, sondern auch große Firmen **finanzieren ihre Geschäfte vorzugsweise mit Hilfe der Banken.** Dies ist zweifellos in Zusammenhang mit der Preispolitik der Banken zu sehen sowie mit der Tatsache, daß die Kreditrationierung in Belgien weniger verbreitet ist als etwa in Frankreich. Private französische Firmen, denen nur ein begrenztes Volumen an Bankkrediten zur Verfügung steht, werden dazu ermutigt, Geld direkt auf den Kapitalmärkten zu beschaffen. In Belgien ist dies nicht der Fall.

Im Bereich der **kurzfristigen Schuldtitel der öffentlichen Hand** (Schatzwechsel) ist die Intermediation fast hundertprozentig, da nur Banken Schatzwechsel direkt erwerben können. Überdies gibt es praktisch keinen Sekundärmarkt. Bis zu einem Viertel der kurzfristigen Schuldtitel sind spezielle Schuldverschreibungen, die nur mit den Banken gehandelt werden und keine standardisierten Laufzeiten haben. Das Liquiditätsmanagement der Banken erfolgt somit in erster Linie über diesen Teil des Wertpapierportefeuilles. Das **Fehlen des Sekundärmarktes** wirkt sich auch auf die Ausgestaltung und Handhabung der geldpolitischen Instrumente aus. Die administrative Festsetzung des Zinssatzes für Schatzwechsel ist das Hauptinstrument dieser Politik, da eine **Offenmarktpolitik praktisch unmöglich** ist.

Weiters gibt es in Belgien **kein Mindestreservesystem.** Ein neues Gesetz, das 1989 in Kraft trat, gibt jedoch der Zentralbank die Möglichkeit, ein solches Instrument einzuführen.

Daraus ergibt sich eine viel stärkere Intermediation als in anderen Ländern. In Belgien beläuft sich der Anteil der Verschuldung der öffentlichen Hand an der Gesamtkreditvergabe an Inländer auf fast 40% (siehe Tabelle 2). Dieser Wert ist doppelt so hoch wie in den meisten anderen Ländern.

Das Gegengewicht zu den von den Banken gehaltenen staatlichen Schuldtiteln bilden die Ersparnisse von Unternehmen und privaten Haushalten bei Banken. Da den Unternehmen der Zutritt zum Schatzwechselmarkt verwehrt ist, müssen sie ihre Gelder in Form von Termineinlagen anlegen (1988 fast 20% der Gesamteinlagen bei Banken).

Kredite an die öffentliche Hand[1])

Tabelle 2

	1988
Belgien	38'0
Niederlande	21'0
Österreich	20'8
Italien	20'6
Bundesrepublik Deutschland	13'6
USA	12'0
Dänemark	10'2
Frankreich	6'5
Großbritannien	4'6
Schweiz	2'8

[1]) In Prozent der Gesamtkreditvergabe an Deviseninländer.

Quelle: Association Belge des Banques.

1.3 Beschränkter Preiswettbewerb im Privatkundengeschäft

Die Internationalisierung im Bereich der Banken zeigt sich besonders stark im Großkundengeschäft. Der Markt für Kredite an große Firmen wird von den Kommerzbanken heiß umkämpft. Im Rahmen eines mörderischen Wettbewerbs waren manche Banken bereit, Kredite zu für sie ungünstigen Bedingungen anzubieten. Dies war nur aufgrund der starken Quersubventionierung von Produkten möglich. Die Tatsache, daß im Privatkundengeschäft **eine ganze Reihe von Zinssätzen reguliert** ist, trägt zum Funktionieren des Systems der Quersubventionen bei.

Tabelle 3 zeigt die Entwicklung des Anteils der Einlagen zu regulierten Zinssätzen an den Gesamtverbindlichkeiten der Banken; dieser verringerte sich zwischen 1960 und 1988 von 67'5 auf 18'1%. Die Zahl für 1988 ist jedoch nicht sehr aussagekräftig, weil darin auch Interbankeinlagen enthalten sind. Korrigiert man diesen Sachverhalt (letzte Zeile in Tabelle 3), ergibt sich, daß die regulierten Einlagen (Sichteinlagen, kleine Sparguthaben, Einlagenzertifikate) 43'3% der gesamten Nichtinterbankeinlagen ausmachen. Ihr Anteil ist immer noch beträchtlich, selbst wenn man bedenkt, daß er 1960 noch 76'2% betragen hatte.

Die negativen Auswirkungen der regulierten Zinssätze für die kleinen Sparer wurden zu einem gewissen Grad durch steuerliche Begünstigungen wettgemacht. Die **Zinsen für Spareinlagen** werden beispielsweise vom Finanzministerium in Absprache mit den Banken festgesetzt. Der Zinssatz für Spareinlagen mit einer Bindungsfrist von einem Jahr beträgt derzeit 4'5%. Manche Institute bieten zusätzliche Prämien, wodurch bis zu 5'5% Verzinsung (zulässiger Höchstwert) erreicht werden kann. Der Zinssatz für größere Einlagen (mehr als 20 Mio bfrs) mit einer Bindungsfrist von einem Jahr liegt derzeit bei 10¾%, was fast der Interbankenrate entspricht.

Entwicklung der Preisregulierung bei Einlagen[1])

Tabelle 3

	1960	1970	1980	1988
Einlagen zu regulierten Zinssätzen	67'5	38'7	23'9	18'1
Einlagen zu Marktzinsen	32'5	61'3	76'1	81'9
Interbankeinlagen	*11'4*	*35'3*	*55'7*	*58'2*
andere Einlagen	*21'1*	*26'0*	*20'4*	*23'7*
Gesamteinlagen	100'0	100'0	100'0	100'0
Anteil der Einlagen zu regulierten Zinsen an gesamten Nichtinterbankeinlagen in %	76'2	59'8	54'0	43'3

[1]) Anteile in Prozent der Gesamteinlagen, einschließlich Interbankeinlagen.

Quelle: Association Belge des Banques, eigene Berechnungen.

Während kleine Sparguthaben von Steuern befreit sind (bis zu 50.000 bfrs Zinserträge), wird auf größere Guthaben eine 25prozentige Quellensteuer erhoben (diese wurde ab 1. März 1990 auf 10% reduziert). Durch diese Unterschiede bei der Besteuerung verringert sich die Spanne zwischen reguliertem und Marktzinssatz. Die Herabsetzung der Quellensteuer auf 10% wirkt somit als Reduzierung einer „Steuersubvention" zugunsten der Banken.

Die **Zinssätze auf der Aktivseite** werden nicht direkt reguliert, aber die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute spielen bisweilen eine sehr bedeutende Rolle bei deren Festsetzung. Spezialisierte öffentlich-rechtliche Banken beein-

flussen beispielsweise die Zinsbildung am Hypothekenmarkt. Da sie keinerlei Eigenkapitalvorschriften unterliegen, verfolgen sie eine aggressive Kreditpolitik. Sie vergeben Kredite mit zwanzig- bis dreißigjähriger Laufzeit zu einem fixen Zinssatz, der annähernd dem Zinssatz für Staatsanleihen entspricht (kürzere Laufzeiten und kein Risiko). Auf diese Art und Weise wurden die Geschäftsbanken oft aus dem Markt gedrängt; dies begrenzte ihr Angebot an Hypothekendarlehen.

Die Tatsache, daß es keinen Zinswettbewerb im Privatkundengeschäft gibt, hat zu verstärktem **außerpreislichen Wettbewerb** geführt. Die meisten den Zahlungsverkehr betreffenden Dienstleistungen werden kostenlos oder zu nicht kostendeckenden Preisen angeboten. Die belgischen Banken haben im ganzen Land ein engmaschiges Zweigstellennetz aufgebaut. In Belgien kommt im Durchschnitt eine Bankfiliale auf nur 2.700 Einwohner; eine beachtliche Zahl in einem so dicht besiedelten Land. Darüber hinaus haben die Banken beträchtliche Summen in ein elektronisches Abbuchungssystem an POS-Terminals investiert. Ein Teil der aufgrund der Preisregulierungen erzielten Einnahmen wird somit über qualitativ hochwertigere sowie über „kostenlose" Dienstleistungen rückgeführt. Dies macht jedoch eine Kosten-Nutzen-Analyse von Produkten und Kunden sehr beschwerlich. Tatsächlich haben die Finanzintermediäre keine klare Vorstellung von Kosten und Nutzen.

Etwa 80% aller Zweigstellen sind den drei größten belgischen Banken zuzurechnen. Der Konzentrationsgrad ist somit sehr hoch, wenn auch in den achtziger Jahren rückläufig. 1975 hielten diese drei Banken noch 81'8% der gesamten Einlagen; ihr Anteil liegt derzeit immer noch bei 74%. In diesem Zusammenhang müssen auch die Sparkassen und öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute berücksichtigt werden. Selbst bei dieser Betrachtung halten die drei größten Banken noch 33% der gesamten Einlagen.

2 Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung: wesentliche Merkmale

Das finanzielle Umfeld — wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben — hat bei den Kommerzbanken zu folgender **Bilanzstruktur** geführt:

Bilanz zum 31. Dezember 1988

Tabelle 4

Aktiva	in %	Passiva	in %
Reserven bei der Zentralbank ...	0'0	Interbankpassiva	56'6
Interbankaktiva	42'8	Einlagen	40'6
Kredite an den privaten Sektor ..	16'5	*regulierter Zinssatz*	*17'6*
Kredite an die Regierung	18'5	*Marktzinssatz*	*23'0*
Schatzwechsel	*7'7*	*Eigenkapital*	*2'0*
Anleihen	*10'8*	Sonstige Passiva	0'8
Auslandskredite	8'4		
Private Anleihen und Beteiligungen	6'4		
Sonstige Aktiva	7'4		
Insgesamt	100'0	Insgesamt	100'0

Quelle: Association Belge des Banques.

Die beherrschende Rolle der Interbankeinlagen ist aus der Tabelle klar ersichtlich; der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme beträgt nur 2%.

Gewinn- und Verlustrechnung der Kommerzbanken[1])

Tabelle 5

	1960	1970	1980	1988
Erträge aus Zinsen und Kommissionen	4'99	7'56	11'03	8'08
– Aufwendungen für Zinsen und Kommissionen	1'72	4'68	9'22	6'74
Marge aus Zinsen und Kommissionserträgen .	3'27	2'88	1'81	1'34
+ andere Erträge	1'02	0'52	0'54	0'67
Nettoerträge	4'29	3'40	2'35	2'01
– operationale Kosten	2'97	2'61	1'92	1'35
Bruttogewinn	1'32	0'79	0'43	0'66
– Abschreibungen und Rückstellungen	0'63	0'29	0'26	0'43
Reingewinn	0'69	0'50	0'17	0'23
– einbehaltener Gewinn	0'30	0'17	0'08	0'12
Dividenden	0'39	0'33	0'09	0'11

[1]) In Prozent der Bilanzsumme.

Quelle: Association Belge des Banques.

Tabelle 5 bietet einen noch besseren Einblick in die **Gewinnstruktur.** In dieser Tabelle wird die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung des Bankensektors dargestellt.

Die Marge aus Zinsen und Kommissionserträgen der Banken verringerte sich von 2'88% (1970) auf 1'34% im Jahr 1988. Dieser Rückgang konnte durch eine Erhöhung der Einnahmen aus dem Provisionsgeschäft nicht wettgemacht werden. Im Privatkundengeschäft ist die Zinsspanne jedoch nach wie vor überdurchschnittlich groß. 1988 trug sie zwei Drittel zu den Nettogesamterträgen bei. Die Banken versuchen, durch eine Reduktion der operationalen Kosten höhere Gewinne zu erzielen. Die Gewinnausschüttung beträgt etwa 50% des Gesamtgewinns, wodurch das Bestreben der Banken nach einer Stärkung der Kapitalbasis zum Ausdruck kommt.

Die **Gesamtkapitalrentabilität** beläuft sich auf 0'4% – ein niedriger Wert. Diese Kennzahl hat nur beschränkte wirtschaftliche Aussagekraft, wird jedoch für die Bonitätsprüfungen von Ratingfirmen herangezogen. Eine gute Gesamtkapitalrentabilität kann somit die Refinanzierungskosten günstig beeinflussen. Wichtiger im internationalen Vergleich ist die Entwicklung der **Eigenkapitalrendite.** Tabelle 6 gibt einen Überblick für die vier größten Banken in sieben verschiedenen Ländern. Obwohl die Eigenkapitalrendite in Belgien im Laufe der achtziger Jahre gewachsen ist, bestehen nach wie vor beträchtliche Unterschiede zu Ländern wie Frankreich, Großbritannien und Schweden.

Eigenkapitalrendite der vier größten Banken

Tabelle 6

	1981	1985	1988
Belgien	6'8	7'7	8'4
Niederlande	11'0	9'7	9'5
Bundesrepublik Deutschland	5'1	9'8	8'6
Frankreich	14'3	7'0	10'8
Großbritannien	16'5	12'8	15'7
Schweden	22'6	15'3	16'7
Schweiz	6'4	8'5	7'6

Quelle: F. Lierman: „Solvabiliteit en rendabiliteit van het Belgisch financiewezen in 1988", in Bank- en Financiewezen, 10/1989.

Bei einer Betrachtung der Gewinne des Jahres 1988 in Prozent der Bilanzsumme – wobei das belgische Ergebnis mit dem Indexwert 100 gleichgesetzt wird – ergeben sich folgende Werte: Österreich 85, Niederlande 137, Schweiz 159, Dänemark 268 und Schweden 307.

Aus Tabelle 7 ist ersichtlich, daß sich die Eigenkapitalquote der Banken seit 1960 laufend verschlechtert hat. In den letzten Jahren konnte jedoch wieder eine leichte Verbesserung im Vergleich zur Situation Mitte der achtziger Jahre festgestellt werden. Die Tabelle zeigt auch einen wesentlichen Unterschied zwischen den in Belgien tätigen inländischen und ausländischen Banken. Letztere scheinen die Eigenkapitalquote insgesamt gesehen zu verringern.

Eigenkapitalquote

Tabelle 7

	1960	1970	1980	1988
Alle Banken				
Eigenkapital im engeren Sinn	6'42	4'41	2'01	2'04
Eigenkapital im weiteren Sinn	6'42	4'92	2'40	2'87
Inländische Banken				
Eigenkapital im engeren Sinn	–	2'56	2'56	3'02
Eigenkapital im weiteren Sinn	–	2'97	2'91	4'40

Quelle: Association Belge des Banques.

Was die Erfüllung der Eigenkapitalnorm laut Cooke-Ausschuß betrifft, ist die Lage der belgischen Banken recht zufriedenstellend. Es bestehen zwar Unterschiede zwischen den einzelnen Banken, doch der gesamte Bankensektor erfüllt annähernd die Mindesteigenkapitalquote laut Cooke von 8%. Die Tatsache, daß für ausstehende Kredite an die Regierung Risikogewicht 0 gilt, trägt wesentlich zu diesem Ergebnis bei.

Dieser relative Vorteil der belgischen Bankenindustrie könnte sich jedoch rasch in einen Nachteil verwandeln, wenn die Regierung ihre Disintermediationspläne verwirklicht und in der Folge der Anteil der Kredite an den privaten Sektor wächst.

Die **zunehmende Internationalisierung** und der außerpreisliche Wettbewerb haben vor allem in den siebziger Jahren zu einer Erhöhung der Zahl der Beschäftigten im Banken- und Kreditwesen geführt. Auch die durchschnittlichen Kosten pro Arbeitnehmer sind in diesem Zeitraum in die Höhe geklettert (siehe Tabelle 8). In den achtziger Jahren verlangsamte sich dieser Trend nicht nur im Bereich der Banken, sondern auch in der belgischen Wirtschaft insgesamt. Trotzdem entfallen auf die **Arbeitskosten** immer noch 67% der Gesamtkosten. Mehr als 75% der Arbeitnehmer des Banken-

Personal- und Arbeitskosten in der Kreditwirtschaft

Tabelle 8

	1970	1980	1988
Angestelltenzahl (1970 = 100)	100	124'8	131'1
Lohnstückkosten (zu konstanten Preisen 1970)	100	172'5	181'8[1])
Anteil der Arbeitskosten an den Gesamtkosten	77'8	79'3	67'0[1])

[1]) 1987.

Quelle: Association Belge des Banques.

Gesamtkosten pro Arbeitnehmer in der Kreditwirtschaft

in 1.000 ECU

Tabelle 9

	1986
Belgien	40'4
Dänemark	24'0
Frankreich	33'8
Bundesrepublik Deutschland	28'1
Italien	40'1
Luxemburg	37'5
Niederlande	28'4
Schweiz	40'3
Großbritannien	26'2
Durchschnitt (ohne Belgien)	32'3

Quelle: Association Belge des Banques.

sektors arbeiten für die vier größten Banken, die ein sehr engmaschiges Zweigstellennetz aufgebaut haben.

Im internationalen Vergleich sind die Arbeitskosten der belgischen Banken hoch. Tabelle 9 zeigt, daß laut zuletzt verfügbaren Daten aus dem Jahr 1986 die von den belgischen Banken zu tragenden Arbeitskosten im Durchschnitt 25% über jenen der anderen europäischen Länder lagen. Dabei muß betont werden, daß ein Teil dieser Differenz durch höhere Sozialversicherungsbeiträge zu erklären ist.

3 Wesentliche Veränderungsfaktoren

Es werden zunächst die Veränderungen in der Kreditwirtschaft allgemein behandelt. Danach wird auf die besonderen Veränderungen auf dem belgischen Markt eingegangen.

3.1 Allgemeine weltweite Veränderungen

Die Kreditwirtschaft sieht sich mit drei großen Herausforderungen konfrontiert:
- Änderungen im Verhalten der Verbraucher von Finanzprodukten,
- technische Veränderungen,
- neue aufsichtsrechtliche Bestimmungen.

Verbraucher von Finanzprodukten

Im ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert tritt in den entwickelten Ländern eine neue Art Konsument in Erscheinung. Sein wesentlichstes Merkmal besteht darin, daß er **individuelle Betreuung** bei der Abwicklung einer wachsenden Zahl von Wirtschafts- und Finanztransaktionen wünscht. Der erreichte Wohlstand und die Verteilung dieses Vermögens (Erbengeneration im nächsten Jahrzehnt) werden diesen Trend beschleunigen. In unserer Gesellschaft tritt somit die Nachfrage nach homogenen Massenprodukten und -dienstleistungen zugunsten **kundenspezifischer Produkte** in den Hintergrund. Dies ist nicht nur bei der Waren- und Güterproduktion, sondern auch bei der Bereitstellung von Dienstleistungen zu bemerken, wo in

den letzten Jahrzehnten „Massenproduktionsverfahren" zur Anwendung kamen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, daß die moderne Technik die Deckung dieser Nachfrage zu erschwinglichen Kosten ermöglicht (CAD, CAM usw.).

Der Ausdruck „Privatkunden" in Zusammenhang mit Banken bezieht sich im allgemeinen auf eine große Gruppe kleiner Kunden ohne spezifische Wünsche und Erwartungen, denen Massenprodukte zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt vor allem für die Passivseite der Bilanz. Das Quersubventionieren von Produkten ist üblich.

In den kommenden Jahren wird die **Differenzierung oder Segmentierung des Privatkundengeschäfts** eine große Herausforderung für Kommerzbanken darstellen. Dabei wird es zu einer wesentlichen Umgestaltung der Managementinformationssyteme der Banken und der Vertriebsmethoden kommen. So muß beispielsweise das Quersubventionieren von Produkten je nach Kunden abgewogen und das Quersubventionieren zwischen verschiedenen Kundengruppen vermieden werden.

Bei **Massenprodukten** wird der internationale **Preiswettbewerb** vermutlich **sehr hart** werden. Nur sehr wenige Konkurrenten werden überleben, wenn man an den gewaltigen Umfang der erforderlichen Investitionen denkt. Durch die Öffnung der Märkte für Finanzdienstleistungen (auch außerhalb Europas) werden sich die relativen Preisunterschiede zwischen Massengütern und kundenspezifischen Produkten verringern. Dabei muß erkannt werden, daß Europa immer eine Vielfalt verschiedener Kulturen und spezifischer Vorstellungen – auch in bezug auf Finanzdienstleistungen – besitzen wird. In einem solchen Umfeld bleiben lokale Vertriebsnetze eine wichtige Hilfe.

Bereitstellung von Finanzdienstleistungen

Der technische Fortschritt geht in zwei Richtungen:

- Er bietet die Möglichkeit der Entwicklung und Herstellung kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen.

- Er bietet jenen, die solche Produkte und Dienstleistungen anbieten, die Möglichkeit, immer kostengünstiger laufende Informationen (oft in Echtzeit) über die spezifischen Kundenwünsche und -bedürfnisse zu erhalten. Vertriebsnetze spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Geschäftsleitungen (in allen Wirtschaftszweigen) erkennen, daß Vertriebsnetze nicht nur „Verkaufsstellen" umfassen, sondern auch als wichtige Informationsquellen genutzt werden können. Dank der Informatik werden die auf das Privatkundengeschäft spezialisierten Banken immer besser in der Lage sein, einen Überblick über die gesamte Geschäftsbeziehung mit jedem einzelnen Kunden zu gewinnen. Die Zweigstellennetze, welche in der Vergangenheit in erster Linie Finanzdienstleistungen (Barauszahlungen usw.) anboten, müssen zu Informationszentren für Kunden und Geschäftsleitung werden.

Die meisten Zweigstellennetze werden derzeit von inländischen Banken unterhalten. Durch ihre langjährigen Beziehungen zu den Kunden haben die Banken eine ganze Reihe wertvoller Daten gesammelt (jedoch nicht entsprechend verarbeitet — siehe oben). Die Informationen über hunderttausende Kunden sind großteils nicht zugänglich. Durch bilanzbedingte und andere Zwänge erhalten die Banken in vielen Fällen nicht genügend Informationen über ihre Kunden. Die Vernetzung zwischen Banken — selbst im Privatkundenbereich — könnte zur Verbesserung der Situation beitragen. Die internationale Zusammenarbeit von Banken (z. B. bei Konsortialkrediten) könnte für kleine Firmen auf nationaler Ebene ausgedehnt werden, indem Banken Kontakte zwischen den Kunden für spezifische Projekte herstellen.

Aufsichtsrechtlicher Rahmen

- Der **EG-Binnenmarkt** soll freie Wettbewerbsbedingungen für die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen innerhalb der Gemeinschaft schaffen und den Konsumenten die Möglichkeit geben, ihre Geschäfte dort abzuwickeln, wo ihnen die besten Konditionen geboten werden. Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs und der Finanzdienstleistungen wird zu einer Verschärfung des Preiswettbewerbs und zur Angleichung der Aufsichtsbestimmungen führen.

- Wird sich dadurch die Zahl der großen Universalbanken verringern? Wir glauben eher, daß **Universalbanken** neben **regionalen Banken** und **hochspezialisierten Finanzinstituten** weiterbestehen werden. In manchen Bereichen des Bankenwesens kommen Größenvorteile zum Tragen und sprechen für größere Einheiten. In anderen Bereichen ergeben sich Größennachteile, wenn es – wie etwa im Privatkundengeschäft – darum geht, kundenspezifische Dienstleistungen anzubieten, oder aufgrund von Interessenskonflikten. Eine wesentliche Herausforderung für größere Banken besteht darin, ihre Größe mit der Bereitstellung kundenspezifischer Finanzdienstleistungen in Einklang zu bringen. Die Hauptaufgaben liegen hier im Einsatz der Informationssysteme sowie in der Personalführung. Das größte Problem ergibt sich jedoch daraus, daß im traditionell geschützten Privatkundengeschäft die Arbeitskräfte wenig unternehmerisches Denken und Handeln bewahrt haben. Flexibilität, Reaktionsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit sind ihnen fremd.

- Im Zusammenhang mit der **Deregulierung der Finanzmärkte** werden die Banken durch den zunehmenden Disintermediationsprozeß wachsendem Druck ausgesetzt sein. Das Wertpapiergeschäft wird sich vermutlich infolge der Deregulierung und Harmonisierung der Aufsichtsbestimmungen (Eigenkapitalquote laut Cooke etc.) ausweiten. Während die Preisregulierung die Banken zur Quersubventionierung ihrer Produkte ermutigt hatte, werden die neuen Bestimmungen, die in Richtung Kontrolle der spezifischen Risiken gehen, die Banken dazu bewegen, ihre Geschäfte je nach Wertschöpfung zu organisieren (Kreditrisiko, Zinsrisiko, Wechselkursrisiko, Liquiditätsrisiko usw.).

3.2 Besondere Veränderungen auf dem belgischen Markt

Die belgischen Banken müssen sich nicht nur an den verschärften Wettbewerb infolge der Öffnung der europäischen Finanzmärkte, sondern auch an die neuen Wettbewerbsbedingungen in Zusammenhang mit den staatlichen Schuldtiteln anpassen. Da in Belgien das Firmenkundengeschäft bereits stark internationalisiert ist, werden wesentliche Veränderungen im Privatkundengeschäft erwartet, also in einem Bereich, in dem die Banken einen großen Teil ihrer Gewinne erzielen.

Zunächst werden die Probleme in Zusammenhang mit den staatlichen Schuldtiteln behandelt, danach wird auf die voraussichtlichen Veränderungen im Privatkundengeschäft eingegangen.

Verschuldung der öffentlichen Hand

Wie bereits erwähnt, befindet sich ein großer Teil der staatlichen Schuldtitel im Besitz der belgischen Banken. In den kommenden Jahren wird der Umfang der Staatspapiere auf der Aktivseite der Bankbilanzen schrittweise zurückgehen. Die folgenden zwei Faktoren sind dafür verantwortlich:

- Stabilisierung des Verhältnisses Staatsverschuldung/BIP (wogegen die Kreditnachfrage des privaten Sektors vermutlich steigen wird);
- Öffnung des Primärmarktes für Staatspapiere.

Dies hat folgende Auswirkungen auf die belgischen Banken:

- Infolge der relativen Zunahme der privaten Verschuldung bei Banken erhöht sich der Eigenkapitalbedarf; Schulden der öffentlichen Hand müssen nicht mit Eigenkapital unterlegt werden. Die Disintermediation von Privatkrediten könnte im Prinzip diesen Druck verringern. In der Praxis ist es jedoch unwahrscheinlich, daß das Wertpapiergeschäft in den kommenden Jahren von nennenswerter Bedeutung sein wird.

- Die Absicht der Regierung, Anleihen im mittelfristigen Bereich zu begeben — was bislang den Finanzintermediären vorbehalten war —, wird die Kosten der Banken für die mittelfristige Finanzierung erhöhen.

- Aus der Öffnung des Marktes für kurzfristige Staatspapiere ergibt sich eine ganze Reihe von Problemen. Ein verstärkter Trend in Richtung Disintermediation ist wahrscheinlich. Es stellt sich die Frage, wie groß das Interesse der Privatkunden an Geldmarktfonds sein wird, die ihre Gelder in (reichlich vorhandenen) Schatzwechseln anlegen. Bisher bremsten Marktbeschränkungen, Managementgebühren und Verkaufsbeschränkungen das Wachstum der Geldmarktfonds.

- Aufgrund des verringerten Volumens an Staatspapieren bei den Banken wird sich deren Liquiditätsmanagement vermutlich schwieriger gestalten. Angesichts des Umfangs der Staatspapiere in den Portefeuilles der Banken sollten sich jedoch in den nächsten paar Jahren keine größeren Probleme ergeben.

- Die Entwicklung von Sekundärmärkten für kurz- und langfristige Schuldtitel wird zu einer Änderung der geldpolitischen Instrumente zugunsten der Offenmarktpolitik führen, wobei es auch zu einer Änderung des Liquiditätsmanagements der Banken kommen wird.

Gleichzeitig wird die Entwicklung von Sekundärmärkten neue Möglichkeiten (Market-maker-Funktionen usw.) schaffen; Banken werden nach und nach Zugang zur Börse erhalten.

Neue Marktteilnehmer – neue Produkte

Inwieweit ist das Zweigstellennetz der Banken die letzte Bastion, die es für ausländische Konkurrenten noch zu nehmen gibt? Ausländische Konkurrenten haben es schwer, in bestehende Zweigstellennetze inländischer Banken einzudringen, die bereits über einen entsprechenden Namen und Marktkenntnisse verfügen. Der Aufbau neuer Netze ist unrealistisch angesichts der Bankstellendichte. Die Übernahme bestehender Vertriebsnetze oder die Entwicklung neuer Marketingmethoden für Finanzprodukte sind im Prinzip bessere Lösungen. Bei manchen Produkten, z. B. Konsumkrediten, wird ein immer größerer Teil des Marktes von Konkurrenten außerhalb des Bankensektors erobert (z. B. über Autohändler). Für andere Produkte (Sparformen) sind die Banken nach wie vor die wichtigsten Finanzintermediäre (Investmentzertifikate, Aktien, Spareinlagen). Die bestehenden Beschränkungen in bezug auf Marketingmethoden (so ist z. B. der Vertrieb von Finanzprodukten auf dem Postweg verboten) schützen das Zweigstellennetz. Die größte direkte Gefahr geht somit nicht von neuen Marktteilnehmern aus, sondern von den bereits vorhandenen Konkurrenten in einem in Deregulierung befindlichen Markt mit zu hoher Bankdichte. Mit der sinkenden Nachfrage der Kunden nach regulierten Finanzprodukten zugunsten marktkonformerer Instrumente **werden die Zweigstellennetze der Banken immer mehr zu Instru-**

menten der Disintermediation: Vertrieb außerbilanzieller Produkte, z. B. Investmentzertifikate, Finanzberatung usw. Dieser Umstand stellt die Unternehmensführung oft vor schwierige Probleme, da zahlreiche außerbilanzielle Geschäfte (z. B. Verkauf von Investmentzertifikaten) einen geringeren Ertrag abwerfen als etwa regulierte Spareinlagen. Ein besonderes Problem in Zusammenhang mit dem Disintermediationstrend besteht darin, daß jene Kunden, die bisher ihr Geld auf Sparbücher legten, ertragsbewußter investieren (z. B. Investmentfonds mit einem breit gestreuten internationalen Portefeuille). Auf der Aktivseite besteht jedoch nach wie vor rege Nachfrage nach traditionellen Bankkrediten, und der Trend zum Wertpapier ist nicht stark genug. Infolge dieser **asymmetrischen Disintermediation** ist vor allem die Ausweitung der Aktiva für das Bilanzsummenwachstum verantwortlich (erhöhter Eigenkapitalbedarf). Dies muß durch die Zunahme der Einlagen (zu hohen Zinsen) ausgeglichen werden. Aus dem Wettbewerb zwischen marktkonformen und regulierten Produkten ergibt sich eine Verringerung der Gewinnspanne, die durch die Ausweitung der Einnahmen aus dem Provisionsgeschäft nicht wettgemacht werden kann.

Das größte Problem im Zusammenhang mit der Deregulierung ergibt sich aus den Ausgangsbedingungen: Trägheit der Aktiva (die langfristiger sind als die Passiva) und personelle Ausgangslage (sichere Verträge, relativ hohe Gehälter).

Anpassung an ein neues Umfeld

Die Strategien der Banken konzentrieren sich auf vier wesentliche Fragen:

- Welchen Kundentyp möchten wir ansprechen? Welche besonderen Bedürfnisse haben diese Kunden?
- Welche Art von Produkten möchten wir den Kunden zur Verfügung stellen und in welcher Form (Produktkombinationen usw.)?
- Wo und mittels welcher Vertriebskanäle möchten wir präsent sein?
- Welche Organisationsform sollen wir wählen?

Es wurde bereits aufgezeigt, daß der belgische Finanzmarkt durch eine Reihe von Verzerrungen und Besonderheiten gekennzeichnet und daß mit wesent-

lichen Veränderungen im Verhalten der Verbraucher von Finanzdienstleistungen zu rechnen ist. Diese Situation findet man – wenn auch verschieden stark ausgeprägt – auf nahezu allen europäischen Märkten.

Angesichts des komparativen Vorteils einer Bank auf ihrem inländischen Markt (Name, Vertriebsnetze, Informationen und Vertrautheit mit den Kunden usw.) sollte das Hauptaugenmerk darauf gerichtet werden, die Effizienz, Transparenz und Flexibilität bei der Bereitstellung von Finanzdienstleistungen auf dem inländischen Markt zu verbessern. In diesem Zusammenhang wären zu erwähnen: technische Neuerungen, neue Produkte, neue Vertriebssysteme und -methoden, geographische Ausdehnung und marktgerechte Preisgestaltung.

Verschiedene Studien deuten darauf hin, daß für die meisten, auf das Privatkundengeschäft spezialisierten Banken das Universalbankenmodell (universal in bezug auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die Kunden und die geographische Präsenz) nicht geeignet ist. Größenvorteile kommen im Bankgeschäft nur beschränkt zum Tragen, und Zusammenschlüsse von Großbanken aus verschiedenen Ländern dürften sich in puncto Management als sehr schwierig erweisen, wenn man vor allem an die gegebenen strukturellen Unterschiede denkt (z. B. unterschiedliche Gemeinkosten, mögliche negative Auswirkungen der Deregulierung auf die Bilanz usw.). Bessere Chancen bestehen zweifellos für die Übernahme von kleineren Banken oder für Zusammenschlüsse von Banken innerhalb eines Landes. Letztere stoßen bei den Gewerkschaften auf heftigen Widerstand. Dies zeigt, daß die Rationalisierungen im Zuge von Bankfusionen im europäischen Rahmen als weniger große Bedrohung betrachtet werden als Rationalisierungen infolge von Zusammenschlüssen inländischer Banken.

Wir glauben, daß die Entwicklung der Nachfrage nach kundenspezifischen Produkten, die Umgestaltung der Kontrollbestimmungen entsprechend den spezifischen Risiken der einzelnen Banken und die technischen Möglichkeiten (einschließlich Finanztechnologie) für die **Umstrukturierung** der Banken und die **Schaffung** mehrerer **spezialisierter** und relativ **unabhängiger Organisationseinheiten** sprechen.

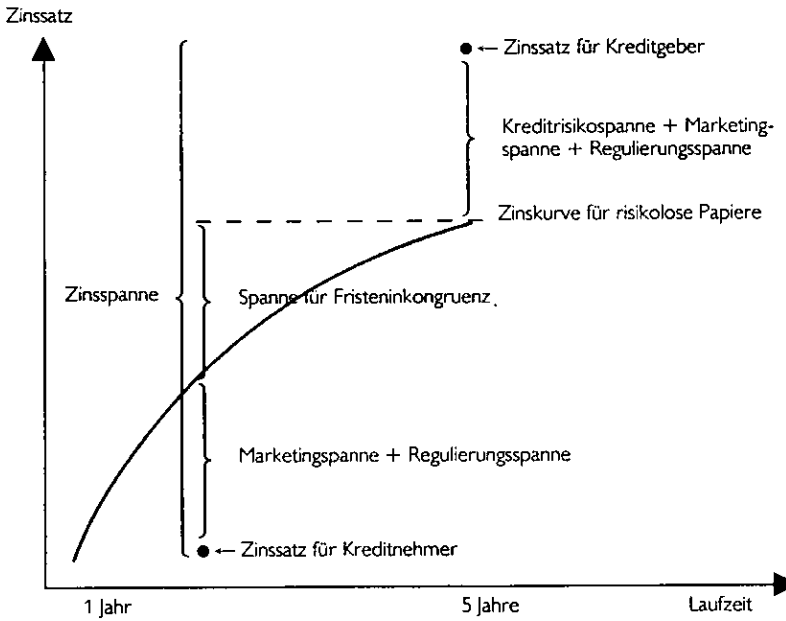
Die Générale de Banque ist derzeit in fünf Organisationseinheiten gegliedert. Jede dieser Einheiten kann – im Rahmen der allgemeinen Bankstrategie unter Einhaltung gemeinsamer Regeln oder Richtlinien und unter der Leitung einer relativ kleinen Zentrale – in Managementfragen weitgehend selbständig entscheiden. Jede Organisationseinheit ist durch das zu betreuende Marktsegment bestimmt: inländisches Bankennetz, ohne Firmenkundengeschäft sowie Wertpapier- und Emissionsgeschäft (einschließlich Finanzierungstechnik, Fusionen und Übernahmen usw.); internationales Geschäft (Beziehungen mit ausländischen Banken und Finanzinstituten); Finanzmärkte (Arbitrage, Staatspapiere, Kapitalmärkte); Zahlungsabkommen mit dem Ausland. Der Bilanzausschuß und der Kreditausschuß sind für das Risikomanagement auf zentraler Ebene zuständig (Zins- und Wechselkurspositionen, Liquiditätsrisiko, Kreditrisiko, Risiken im Zusammenhang mit der Deregulierung).

Die wesentlichen **Grundsätze der Umstrukturierung** sind:
- Genaue Bestandsaufnahme über die verschiedenen Geschäfte und deren Rentabilität. Dadurch sollte es möglich sein, Risiko/Ertragsentscheidungen besser zu kontrollieren, das Quersubventionieren von Produkten schrittweise abzuschaffen oder zumindest über die Zweckmäßigkeit dieser Vorgangsweise zu diskutieren **(Transparenz);**
- Anpassung der Organisationsstruktur an die besonderen Merkmale und Wünsche der verschiedenen Kunden **(Flexibilität);**
- Festlegung von Leistungsstandards für die verschiedenen Geschäftsarten **(Leistungsfähigkeit).**

Ein Managementinformationssystem wurde entwickelt, um die Wertschöpfung der Bank festzustellen. In den meisten, auf das Privatkundengeschäft spezialisierten Banken ist die Zinsspanne heutzutage ein Mischbegriff, der verschiedene Einkommensquellen zusammenfaßt:
- Übernahme von Zins- und Wechselkursrisiken (Inkongruenz),
- Kreditrisiko,
- erfolgreiches Marketing usw.,
- Preisregulierung.

Ausgangspunkt des Systems ist die Zinskurve risikoloser Aktiva (Staatspapiere). Mit einer positiven Zinskurve, wobei die Bank kurzfristige Verbind-

lichkeiten (für ein Jahr) eingeht und langfristige Kredite (mit fünfjähriger Laufzeit) vergibt, setzt sich die Zinsspanne für neue Geschäfte wie folgt zusammen:



Durch die Einführung eines Referenzzinssatzes für jede Laufzeit können die verschiedenen Komponenten der Zinsspanne getrennt analysiert werden, und der Bilanzausschuß kann klare Signale an das Bankennetz geben.

4 Abschließende Bemerkungen

Weltweit erleben die Banken rasche Veränderungen ihres Umfelds, doch der belgische Bankenapparat sieht sich mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Grund dafür ist der wachsende Druck, mehr Konkurrenz bei den staatlichen Schuldtiteln und im Privatkundengeschäft zu schaffen.

Bisher wußten die belgischen Banken im großen und ganzen über die detaillierte Kosten-Nutzen-Struktur nicht genau Bescheid. Als logische Folge ergaben sich weitverbreitete Quersubventionierungen zwischen Produkten und Kunden. Mit dem Auftreten neuer Konkurrenten und anspruchsvollerer Kunden werden die Banken diese Vorgangsweise aufgeben müssen. Es ist deshalb äußerst wichtig, daß die Banken ihre Kostenstruktur möglichst rasch in den Griff bekommen.

Chancen und Risken von Strukturveränderungen im Finanzbereich

Wolfgang Kuntze

Präsident des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen, Berlin

I. Strukturen und Wettbewerb

Wenn einem Bankenaufseher angetragen wird, sich zu den Chancen und Risken von Strukturveränderungen in der Kreditwirtschaft zu äußern, so scheint mir dies mit der Erkenntnis zusammenzuhängen, daß das Bankenaufsichtsrecht eine ganz wesentliche Komponente der Rahmenbedingungen für den Wettbewerb der Kreditinstitute und damit zugleich auch für die strukturelle Entwicklung der Bankensysteme ist. Diese Erkenntnis ist gewiß nicht neu, nur ergaben sich aus ihr in der Bundesrepublik Deutschland so lange keine großen Probleme, wie es die Umstände der deutschen Bankenaufsicht erlaubten, die historisch gewachsenen Strukturen zu respektieren und das Aufsichtsrecht nicht zur Quelle von Wettbewerbsverzerrungen werden zu lassen.

Bisweilen war zwar umstritten, was mit dem Gebot der Wettbewerbsneutralität zu vereinbaren ist und was nicht. Ein Beispiel hierfür ist der immer noch schwelende und inzwischen beim Bundesverfassungsgericht angelangte Streit um die Frage, ob es rechtens ist, den Kreditgenossenschaften bei der Bemessung des haftenden Eigenkapitals einen Zuschlag für die Nachschußpflicht ihrer Mitglieder im Konkursfall, den sogenannten Haftsummenzuschlag, zuzubilligen, den öffentlich-rechtlichen Sparkassen hingegen einen ebensolchen Zuschlag für die Gewährträgerhaftung der kommunalen Träger zu verweigern.

Es war auch nicht ganz unumstritten, ob die deutsche Bankenaufsicht im Rahmen ihrer Kompetenzen blieb, wenn sie über die Jahre hinweg einen sanften Druck auf die Kreditinstitute ausübte, um von den „Tante-Emma-Läden" im Bankwesen wegzukommen und zu wettbewerbsfähigeren Betriebsgrößen zu gelangen. Aber alles in allem sah sie sich nicht ernsthaft dem Vorwurf ausgesetzt, mit Aufsichtspraktiken zu nicht marktbedingten und nicht marktkonformen Strukturveränderungen beizutragen.

Die augenfälligsten Strukturveränderungen in den letzten drei Jahrzehnten — seit dem Fortfall der Bedürfnisprüfung bei der Zulassung von Banken und Bankzweigstellen Ende der fünfziger Jahre und seit der Aufhebung der staatlichen Zinsreglementierung im Jahr 1967 — ergaben sich in der Tat aus dem Zwang zu wettbewerbsfähigeren Betriebsgrößen. Die Zahl der Kreditinstitute verringerte sich ingesamt von rund 13.350 im Jahr 1957 auf rund 4.300 Ende 1989, ohne daß auch nur entfernt an die Erlangung einer marktbeherrschenden Stellung durch einzelne Kreditinstitute zu denken war.

Am stärksten betroffen von dem zahlenmäßigen Rückgang der Kreditinstitute war die zahlenmäßig größte Bankengruppe, die Gruppe der Kreditgenossenschaften. Ihre Anzahl verringerte sich — fast ausschließlich bedingt durch Fusionen — von rund 11.800 Ende 1957 auf jetzt noch rund 3.300. Die Anzahl der Sparkassen, der zahlenmäßig zweitgrößten Bankengruppe, ging in demselben Zeitraum von 871 auf 583 zurück, maßgeblich beeinflußt von der kommunalen Neugliederung, durch die kleine Gemeinden zu leistungsfähigeren Einheiten zusammengeschlossen wurden. Bei den Sparkassen führte dies zu den entsprechenden Zusammenschlüssen.

Die Privatbankiers, die bei der Bildung von Eigenkapital im wesentlichen auf die Selbstfinanzierung aus Erträgen angewiesen sind, hatten Mühe, das für den Größenzuwachs jeweils notwendige zusätzliche Eigenkapital aufzubringen. Ihre Anzahl verringerte sich von 245 im Jahr 1957 auf 86 Ende 1989 durch Aufgabe des Geschäftsbetriebs oder Anlehnung an eine größere Bank.

Unter besonders starken Konkurrenzdruck gerieten die Teilzahlungskreditinstitute, als neben den Sparkassen und Kreditgenossenschaften auch noch

die privaten Groß- und Regionalbanken das bis dahin von ihnen eher belächelte und verschmähte Mengengeschäft mit Spareinlagen und Konsumentenkrediten zu einer wichtigen Stütze ihrer Geschäftstätigkeit ausbauten und der klassische Ratenkredit mit der für ihn ursprünglich typischen Zweckbindung mehr und mehr an Boden gegenüber Kreditarten ohne Zweckbindung verlor.

Die Teilzahlungskreditinstitute waren zudem noch die Hauptbetroffenen des von der Rechtssprechung erhobenen Vorwurfs des sittenwidrigen Geschäftsgebarens, der sich auf die Belastung der Kreditnehmer mit vergleichsweise hohen Zinsen stützte. Der Hinweis auf die mangels eines breit gestreuten Einlagengeschäfts höheren Refinanzierungskosten half ihnen dabei nicht. Ihre Anzahl verringerte sich durch Geschäftsaufgaben und den Übergang zum Vollbankstatus von 194 im Jahr 1957 auf 72 Ende 1986. Anfang 1987 gab die Deutsche Bundesbank daraufhin die gesonderte statistische Erfassung der Teilzahlungskreditinstitute als Bankengruppe auf.

Der zahlenmäßige Rückgang der Kreditinstitute wurde allerdings ganz erheblich überkompensiert von einer enormen Zweigstellenexpansion. Von 1957 bis 1989 erhöhte sich – mit inzwischen allerdings leicht rückläufiger Tendenz – die Zahl der Inlandszweigstellen von etwa 13.000 auf fast 40.000. Der zahlenmäßige Rückgang der Kreditgenossenschaften und Sparkassen führte mithin nicht zu einer Ausdünnung des Bankstellennetzes in der Fläche. Banken, die ihre rechtliche Selbständigkeit durch Fusionen verloren, wurden in aller Regel als unselbständige Zweigstellen fortgeführt. Einen beträchtlichen Anteil an der Zweigstellenexpansion hatten auch die Großbanken und die großen Regionalbanken, die mit dem Einstieg in das Mengengeschäft ihr Zweigstellennetz entsprechend ausbauten.

Mit jetzt rund 44.000 Bankstellen – ungefähr eine Bankstelle für je 1.400 Einwohner – gehört die Bundesrepublik zu den Ländern mit der höchsten Bankstellendichte auf der ganzen Welt. Nicht so sehr durch aufsichtsrechtliche Zugangsbeschränkungen, sondern durch eben diese hohe Bankstellendichte haben es ausländische Banken schwer, in der Bundesrepublik Deutschland im Mengengeschäft Fuß zu fassen oder auch nur Marktnischen zu erobern und dauerhaft zu verteidigen.

Immerhin beherbergt die Bundesrepublik inzwischen 78 Töchter, 60 Zweigstellen und 192 Repräsentanzen von Auslandsbanken. Mit gut 4% des Geschäftsvolumens des deutschen Bankensystems haben die Auslandsbanken zwar nur einen eher bescheiden aussehenden Geschäftsanteil. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß sie überdurchschnittliche Marktanteile bei den bilanzunwirksamen Finanzinnovationen haben, die in die auf das Geschäftsvolumen bezogene Anteilsberechnung nicht eingehen.

II. Globalisierung der Finanzmärkte

In den letzten drei Jahrzehnten hat der Wettbewerb mithin zu durchaus bemerkenswerten Strukturveränderungen im deutschen Bankensystem geführt. Aber es war ein langer Zeitraum, in dem sich diese Veränderungen vollzogen. Alle Anzeichen sprechen jetzt dafür, daß die künftige Entwicklung nicht mehr so moderat verlaufen wird wie bisher. Stichworte in diesem Zusammenhang sind die Globalisierung der Finanzmärkte, die angestrebte Vollendung des EG-Bankenmarktes bis 1993 und die Allfinanzentwicklung.

Liberalisierungsmaßnahmen auf dem Gebiet des Bankenaufsichtsrechts, ferner die Aufhebung von Beschränkungen beim grenzüberschreitenden Kapitalverkehr, daneben große Fortschritte bei der Kommunikations- und Informationstechnologie und schließlich Finanzinnovationen, die eine effektive Absicherung gegen die Risken aus der Volatilität der Wechselkurse und des Zinsniveaus bieten und sich zum selbständigen Handelsgegenstand entwickelt haben, haben die Grenzen zwischen den Finanzmärkten verwischt.

Im Großkundengeschäft läßt sich der Grad der bereits weltweit erreichten Verflechtung daran ablesen, daß die Margen und Provisionen mit nach unten gerichteter Tendenz heftig umkämpft sind und bei vergleichbarer Bonität des jeweiligen Kunden kaum noch voneinander abweichen. In den unterhalb des Großkundengeschäfts angesiedelten Marktsegmenten, nämlich dem Kredit- und Einlagengeschäft mit der kleineren und mittelständischen Firmenkundschaft und im Privatkundengeschäft, ist ein so hohes Maß an Integration noch nicht erreicht. Für die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft belegt dies der

von der EG-Kommission in Auftrag gegebene „Cecchini-Bericht", in dem zum Teil ganz beträchtliche Preisunterschiede für Bankdienstleistungen dargestellt sind. Sie betragen bei gewerblichen Krediten bis zu 50%, bei hypothekarischen Krediten bis zu 140% und bei Konsumentenkrediten sogar bis zu 180%. Diesen Preisunterschieden soll der voll integrierte EG-Bankenmarkt ein Ende setzen, auf dem jeweils niedrigsten Niveau natürlich. Das Instrument hierzu ist der sich auf alle Marktsegmente erstreckende Wettbewerb in einem Wirtschaftsraum ohne Grenzen für Bankdienstleistungen.

Ein gesunder Wettbewerb setzt allerdings im wesentlichen gleiche Wettbewerbsbedingungen voraus. In dem Maße, wie er schärfer wird, werden dabei die vom Aufsichtsrecht ausgehenden Rahmenbedingungen für die Banken spürbarer, um so größer wird die Gefahr, daß unterschiedliche aufsichtsrechtliche Anforderungen zur Quelle von Wettbewerbsverzerrungen werden und damit ein Zustand eintritt, der durch eine entsprechende Ausgestaltung der Aufsichtsrechte so lange vermieden werden konnte, wie die Finanzmärkte vorwiegend Binnenmärkte waren. Durch den Abbau von Grenzbarrieren für Bankdienstleistungen und die dadurch bedingte fortschreitende Internationalisierung des Bankgeschäfts prallen jetzt auf den Märkten Bankensysteme mit historisch gewachsenen unterschiedlichen Strukturen und dementsprechend unterschiedlichen Aufsichtssystemen aufeinander. Die Notwendigkeit einer diese Unterschiede ausgleichenden Harmonisierung der Aufsichtsrechte ist deshalb unumstritten. Im besonderen Maße gilt dies für die Eigenmittelrelationen, deren Bedeutung als Kostenfaktor bei der Preisbildung um so größer wird, je kleiner die Margen werden.

Bei aller Einsicht in die Notwendigkeit der Bankrechtsharmonisierung ist aber zu bedenken, daß sie zu Strukturveränderungen führt, die nicht von den Kräften des Marktes bestimmt werden, sondern staatlicher Rechtssetzung entspringen. Für die Betroffenen ist deshalb keineswegs immer einsichtig, zum Objekt von Strukturveränderungen nicht durch den Markt, sondern durch Mehrheitsentscheidungen internationaler Gremien zu werden. Hier wäre mithin Behutsamkeit angebracht. Statt dessen aber zwingt uns das Tempo, mit dem die Finanzmärkte zusammenwachsen und der EG-Bankenmarkt geschaffen werden soll, hierbei auch noch zu unerfreulichen und manchmal auch unergiebigen „Hau-Ruck-Verfahren".

So hat der Baseler Ausschuß für Bankenaufsicht, in dem die Vereinigten Staaten, Japan, Großbritannien, die Bundesrepublik Deutschland und andere Industriestaaten der Zehnergruppe vertreten sind, gemessen an den stark divergierenden Ausgangspunkten der Teilnehmerländer nach verhältnismäßig kurzer Beratungszeit im Juli 1988 eine Empfehlung über die Eigenkapitalausstattung der international tätigen Banken verabschiedet.

In der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft sind im vergangenen Jahr drei Richtlinien verabschiedet worden, die in aufsichtsrechtlicher Hinsicht den Kern des künftigen EG-Bankenmarktes bilden. Die Eigenmittelrichtlinie vom 17. April 1989 bestimmt diejenigen Mittel, die als Eigenkapital anerkannt werden dürfen. Nach der Solvenzkoeffizientenrichtlinie vom 18. Dezember 1989 richtet sich die Bemessung des Eigenkapitals, wobei für die mit einem Risiko behafteten Geschäfte nach Maßgabe einer abstrakten Risikogewichtung unterschiedliche Mindestsätze für die Unterlegung mit Eigenkapital vorgeschrieben sind. In der 2. Bankrechtskoordinierungsrichtlinie vom 15. Dezember 1989 sind die drei aufsichtsrechtlichen Grundprinzipien des EG-Bankenmarktes verankert, nämlich

- erstens der EG-weite Geltungsbereich der in einem Mitgliedstaat erteilten Bankzulassung,
- zweitens das Prinzip der sogenannten Sitzlandkontrolle, wonach Banken auch mit den von ihnen in anderen Mitgliedstaaten unterhaltenen Zweigstellen nur noch von der für ihren Hauptsitz zuständigen Behörde beaufsichtigt werden, und schließlich
- drittens in Anlehnung an die Grundzüge des freien Warenverkehrs in der Gemeinschaft die gegenseitige Anerkennung der Finanzierungstechniken bei bestimmten Bankaktivitäten.

III. Universalbank- und Trennbanksystem

Mit der Baseler Empfehlung und den drei EG-Richtlinien sind wichtige aufsichtsrechtliche Eckpfeiler für den EG-Bankenmarkt und — über diesen räumlichen Bereich hinausgehend — für das Zusammenwachsen der Finanzmärkte gesetzt worden. Sie sollen gleichermaßen die Sicherheit der Bankensysteme stärken und einen Beitrag zur Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen leisten. Damit dienen sie zwei Zielsetzungen, die sowieso untrennbar mit-

einander verbunden sind, weil Sicherheit ohne Wettbewerbsfähigkeit nicht gut vorstellbar ist. Aber was die Wettbewerbsgleichheit anbelangt, sind noch nicht alle strukturbezogenen Probleme gelöst.

Das schwierigste, noch nicht gelöste Problem bezogen auf das Aufsichtsrecht ist das künftige Nebeneinander von Universalbank- und Trennbanksystem. In der Bundesrepublik Deutschland und in anderen kontinentaleuropäischen Staaten unterliegen die Universalbanken mit allen von ihnen betriebenen Geschäften der Bankenaufsicht. Auch das von ihnen betriebene Wertpapiergeschäft wird damit von den bankaufsichtsrechtlichen Vorschriften erfaßt, insbesondere von den im hohen Maße wettbewerbsrelevanten Eigenmittelrelationen. In den Ländern mit Trennbanksystem, also vor allem in den USA, in Großbritannien und in Japan, gehören hingegen die auf das Wertpapiergeschäft spezialisierten Investmentbanken überhaupt nicht zu den Banken im Sinne der dort gebräuchlichen Bankdefinition. Sie unterstehen deshalb nicht der Bankenaufsicht und unterliegen damit auch nicht den für Banken geltenden Eigenmittelrelationen, sondern werden von Wertpapieraufsichtsbehörden mit abweichenden, zumeist weniger belastenden Anforderungen an die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung beaufsichtigt. Hieraus erwachsen Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten der Universalbanken.

Diese Wettbewerbsnachteile können und sollten nicht hingenommen werden, wenn vermieden werden soll, daß das Universalbanksystem, das sich alles in allem bewährt hat, an Boden verliert oder sich gar im Extremfall zum Trennbanksystem umstrukturiert. Eine solche Entwicklung würde dem weltweiten Trend zur Universalbank zuwiderlaufen, deren Stärke in der Möglichkeit zur Diversifikation und in ihrer breiten Produktpalette liegt. So erklären sich die Versuche der Investmentbanken in den Ländern mit Trennbanksystem, mit ihrer Geschäftstätigkeit mehr und mehr in den Bankbereich einzudringen. Die Geldmarktfonds mit passiver Scheckfähigkeit in den USA als Konkurrenz zum Einlagengeschäft der Banken sind dafür ein Beispiel.

Um mit dem Universalbanksystem nicht eine bewährte Struktur opfern zu müssen, ist eine Angleichung der Eigenmittelrelationen für das Wertpapiergeschäft der Universalbanken und der Investmentbanken unabweisbar. Wettbewerbsgleichheit setzt dabei die Anerkennung der Tatsache voraus, daß

gleiche Geschäfte naturgemäß gleiche Risken haben und somit auch gleichen Aufsichtsregeln unterworfen werden müssen.

Dieser Erkenntnis zum Durchbruch zu verhelfen, ist allerdings deshalb besonders schwer, weil Bankenaufseher und Wertpapieraufseher augenscheinlich aus ganz verschiedenen Blickwinkeln an die Risikobeurteilung herangehen. Für die Bankenaufseher steht wie beim Buchkredit das im Wertpapierbesitz liegende Ausfallrisiko im Vordergrund. Die gleiche risikomäßige Einstufung der verbrieften und der nichtverbrieften Forderungen nach der Baseler Empfehlung und nach der Solvenzkoeffizientenrichtlinie macht dies deutlich. Die Wertpapieraufseher stellen demgegenüber bei ihrer Risikobetrachtung mehr auf den Handel mit Wertpapieren ab. Sie sehen deshalb den richtigen Ansatz mehr bei den sich aus der Volatilität der Zinsen ergebenden Wertschwankungen, d. h. also bei dem sich aus offenen Positionen ergebenden Preisrisiko.

Wie weit die Angleichung der Eigenmittelrelationen gelingen wird, ist heute noch völlig offen. Sollten Restdifferenzen verbleiben, was sich nicht ausschließen läßt, so würde ich darin allerdings keine ernsthafte Gefahr für den Bestand des Universalbanksystems sehen. Die Universalbank hat von Natur aus Wettbewerbsvorteile, die sich daraus ergeben, daß sie mit ihrer breiten Produktpalette die unterschiedlichsten Kundeninteressen befriedigen und so Kunden auf Dauer an sich binden kann. Im Zeichen der Allfinanzentwicklung wäre es kontraproduktiv, die Universalbanken in ein Trennbanksystem zu drängen und sich damit gegen eine Marktentwicklung zu stemmen, die auf eine Lockerung der Trennbankstruktur gerichtet ist. Sollten sich gewisse Nachteile aus nicht völlig identischen Eigenmittelrelationen nicht vermeiden lassen, so würden sie von den Vorteilen aufgewogen werden, die das Universalbanksystem von Natur aus hat.

In der Bundesrepublik Deutschland besteht im übrigen ebenso wie in anderen Ländern mit Universalbanken kein lupenreines Universalbanksystem. In einzelnen Marktsegmenten sind Spezialbanken tätig, so z. B. in der Baufinanzierung die Hypothekenbanken und Bausparkassen. Ihre Eigenheit besteht nicht in einem Monopol bei der Finanzierung von wohnungswirtschaftlichen und gewerblichen Bauvorhaben, sondern nur in bestimmten, allein ihnen vor-

behaltenen Finanzierungs- und Refinanzierungstechniken, denen andererseits gesetzlich verankerte Geschäftsbeschränkungen gegenüberstehen. Diese Vorbehaltsrechte verlieren dabei im gleichen Maße an Gewicht, wie die Attraktivität des breiten Produktangebots der Universalbanken wächst und der von ihnen ausgehende Konkurrenzdruck größer wird. Die Finanzierung von Bauvorhaben „aus einer Hand", die die Universalbanken anbieten können, ist den Spezialbanken im Prinzip verwehrt.

Auf die zunehmend als zu eng empfundene gesetzliche Begrenzung ihres Geschäftskreises reagieren die Spezialbanken verständlicherweise von Gesetzesnovelle zu Gesetzesnovelle mit immer neuen Wünschen nach einer Erweiterung ihrer Geschäftsmöglichkeiten bei gleichgzeitiger Verteidigung der mit der Spezialbankeigenschaft verbundenen Vorbehaltsrechte. Diese Gratwanderung wird sich im EG-Bankenmarkt mit Sicherheit noch verschärfen, wenn neben den an der Baufinanzierung zunehmend Gefallen findenden Universalbanken auch noch Baufinanzierer anderer Prägung aus und in anderen EG-Staaten als Konkurrenten hinzukommen.

IV. Leistungsfähige Betriebseinheiten

Wenn wir hiernach noch strukturbedingte Probleme haben – international gesehen durch das Nebeneinander von Universalbank- und Trennbanksystem, national gesehen durch die fließender werdende Abgrenzung zwischen Universal- und Spezialbanken –, so kann ich andererseits mit großer Erleichterung feststellen, daß es bei den Beratungen in Brüssel nach zähen Verhandlungen gelungen ist, einen Kahlschlag unter den kleineren mittelständischen Banken zu verhindern.

Die EG-Kommission hat für ihr Vorhaben, für alle Banken ein absolutes Mindesteigenkapital von 5 Mio ECU vorzuschreiben – das sind etwa 10 Mio DM bzw. 70 Mio S –, keine Mehrheit unter den Mitgliedstaaten gefunden. Die von ihr konzipierte Regelung hätte einen großen Teil der deutschen Kreditgenossenschaften, aber auch kleinere Sparkassen und private Banken dazu gezwungen, den selbständigen Geschäftsbetrieb aufzugeben. Damit wäre die strukturell erwünschte und schützenswerte Vielfalt in der deutschen Kredit-

wirtschaft ernsthaft bedroht gewesen, ohne daß hierzu die Marktgegebenheiten auch nur den geringsten Anlaß gaben.

Es ist zwar keine Frage, daß der EG-Bankenmarkt einen Trend zu mehr Größe und zu stärkerer Konzentration auslösen wird. Die verschiedenen Strategien der größeren Banken zeichnen sich ab. Wer es sich leisten kann, geht den Weg, sein Stützpunktnetz jenseits der bisherigen nationalen Grenzen durch den Erwerb dort bereits bestehender Banken und durch Filialgründungen auszubauen. Wer diesen Investitionsaufwand scheut oder nicht tragen kann, setzt auf Kooperation und damit auf eine Strategie, die mit weniger Risken, aber auch mit einem geringeren Wirkungsgrad ausgestattet ist, weil sich für den gemeinsamen Vertrieb von Bankdienstleistungen nur solche Produkte eignen, die sich nicht gegenseitig Konkurrenz machen.

Der zu erwartende Konzentrationsschub wird aber keineswegs dazu führen, daß sich alle Kreditinstitute zu Banken europäischen oder weltweiten Formats entwickeln, schon gar nicht diejenigen, die schon bisher innerhalb der Mitgliedstaaten nur regional tätig waren und hier ihr Auskommen gefunden haben. Die kleineren, regional tätigen Banken haben den großen Vorteil der Kundennähe, den sie auch weiter in die Waagschale werfen können. Besonders bei der zukunftsträchtigen Vermögensberatung und Vermögensverwaltung, die sehr tief in die private Sphäre der Kunden hineinragt, haben die kleineren Banken, vor allem die Privatbankiers, durch die Möglichkeit der individuelleren Betreuung ihre Chance. Bei größeren Banken muß man schon ein beträchtliches Geschäftsvolumen mitbringen, um den Vorstand überhaupt zu Gesicht zu bekommen. Die kleineren Banken durch obrigkeitlichen Akt in die Konzentration zu treiben, hätte weder der Sicherheit des deutschen Bankensystems noch der Wettbewerbsgleichheit gedient und wäre deshalb unverhältnismäßig gewesen.

Auch wenn mit dramatischen Umwälzungen bei der flächendeckenden Versorgung mit Bankdienstleistungen in Anbetracht der hohen Bankstellendichte in der Bundesrepublik Deutschland nicht zu rechnen ist, so folgt hieraus allerdings nicht, daß in der mittelständischen Kreditwirtschaft alles beim alten bleiben kann. Auch hier wird der Konkurrenzdruck stärker werden. Als Folge des schärfer werdenden Wettbewerbs im Großkundengeschäft und der

rückläufigen Ergebnisbeiträge aus diesem Marktsegment versuchen jetzt auch größere Banken, sich im Geschäft mit der mittelständischen Firmenkundschaft neue Ertragspotentiale zu erschließen. Der Druck auf die Erträge breitet sich so von oben nach unten aus. Ihm werden die kleineren Banken nur standhalten können, wenn sie alle Rationalisierungsmöglichkeiten ausschöpfen. Der im deutschen Genossenschaftswesen in Gang gesetzte, in der Sparkassenorganisation aber vorerst wohl gescheiterte Prozeß, den bisherigen vertikal dreistufigen Aufbau durch die Zweistufigkeit zu ersetzen und so Synergieeffekte zu erzielen, sind Ausfluß dieser Erkenntnis.

Ein Zwang zu leistungsfähigeren Betriebseinheiten ergibt sich ferner daraus, daß komplizierter gewordene ökonomische und ökologische Umfeldbedingungen den Bedarf an Beratung und Betreuung über den finanziellen Bereich hinaus gerade bei den mittelständischen Firmenkunden erweitert haben. Auch dieser Kundenkreis will die Chancen wahrnehmen, die ihm der einheitliche EG-Binnenmarkt bietet. Die insoweit notwendige Beratung ist ein wesentliches Element der Kundenpflege. Steigende Beratungskapazitäten erfordert schließlich das Privatkundengeschäft, das nicht nur innerhalb des Bankensystems, sondern auch im Verhältnis zu den Versicherungen ein zunehmend an Bedeutung gewinnender Bestandteil des Wettbewerbs unter den Anbietern von Finanzdienstleistungen ist.

V. Allfinanzentwicklung

Mit dem Stichwort „Privatkundengeschäft" kann ich zu einer anderen Entwicklung übergehen, die unabhängig von den sich öffnenden Grenzen für Bankdienstleistungen zu strukturellen Veränderungen führt, nämlich zu der schon erwähnten Allfinanzentwicklung.

45 Jahre ohne Krieg in Europa haben zu wesentlichen Änderungen in der Vermögensstruktur der Bevölkerung geführt. In der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich, um diese Beispiele herauszugreifen, aber leider nicht gleichermaßen in der DDR und in anderen bisher sozialistisch regierten Staaten, lebt eine Generation, die im Zeichen wirtschaftlichen Wohlstands hat sparen können und dabei vom Schicksal früherer Generationen verschont geblieben ist, ihre Ersparnisse durch Kriege und Inflationen alsbald wieder einzubüßen.

Nicht mehr um den längst beiseite gelegten Notgroschen, repräsentiert durch das herkömmliche Sparbuch, geht es, sondern die längerfristige Vermögensbildung auf einer qualitativ höheren Stufe trat in den Vordergrund.

Die Banken reagierten hierauf unter dem Druck des Wettbewerbs und einer zinsbewußter gewordenen Bevölkerung mit einer Verbreiterung ihrer Angebotspalette an höher verzinslichen Geldanlagen. Gleichwohl drohten sie gegenüber der Assekuranz ins Hintertreffen zu geraten, weil die Lebensversicherung mit ihrem Angebot, Vorsorge für das Alter zu treffen, der Wunschvorstellung breiter Schichten der Bevölkerung entgegenkam, sich den erreichten Lebensstandard auch im Alter zu sichern und sich hierbei nicht allein auf die soziale Rentenversicherung zu verlassen. Die Assekuranz konnte sich so wachsende Marktanteile an der Geldvermögensbildung erkämpfen.

So begann das gegenseitige Durchdringen der Bank- und Versicherungsmärkte. Die Banken erweckten das früher schon einmal probierte, aber wieder in der Versenkung verschwundene Sparen mit Versicherungsschutz zu neuem Leben, konnten aber mit diesem aus Bank- und Versicherungsdienstleistungen zusammengesetzen Produkt der Kapitallebensversicherung das Wasser nicht abgraben. Dabei haben sicher steuerliche Vorteile beim Versicherungssparen eine Rolle gespielt. Dazu mag auch das „hard selling" der Versicherungsaußendienste, der typischen Vertriebsschiene der Assekuranz, beigetragen haben, während die deutsche Kreditwirtschaft bisher überwiegend, von den Spezialbankbereichen einmal abgesehen, dem stationären Vertrieb ihrer Produkte den Vorzug gegeben hat. Die Versicherungsunternehmen stellten ihrerseits den Banksparplänen mit Versicherungsschutz die Kapitallebensversicherung mit abschnittweiser Auszahlung der Versicherungssumme entgegen. Um ihre Versicherten bei Fälligkeit der Lebensversicherungssumme weiter an sich zu binden, entwickelten sie ferner die von Kapitalanlagegesellschaften aufgelegten Versicherungsablauffonds, die sie als Wiederanlagemöglichkeit anbieten. Als Kombinationsprodukt zwischen der Lebensversicherung und dem Investmentsparen erfanden sie die fondsgebundene Kapitallebensversicherung.

Die nächsten Schritte folgten dann aus der naheliegenden Überlegung, Bank- und Versicherungsdienstleistungen aus einer Hand anzubieten, um die Men-

schen möglichst von der Wiege bis zur Bahre mit auf den jeweils erreichten Lebensabschnitt zugeschnittenen Finanzdienstleistungen zu versorgen und sie so ein Leben lang an sich zu binden. Unter Beachtung des Bank- und Versicherungsaufsichtsrechts läßt sich diese Zielvorstellung allerdings nicht einfach dadurch erreichen, daß einzelne Banken zugleich das Versicherungsgeschäft betreiben oder einzelne Versicherungsunternehmen zugleich Bankdienstleistungen erbringen. So zu verfahren, ist aufsichtsrechtlich verboten. Aufsichtsrechtlich erlaubt ist hingegen die Kooperation auf den Vertriebswegen, die sich mehr und mehr etabliert, zum Teil zwischen Banken und Versicherungen frei vereinbart, zum Teil abgestützt und abgesichert durch Beteiligungsverhältnisse und zum Teil sogar zentral geleitet und gesteuert durch die Bildung von Allfinanzkonzernen.

Wie erfolgreich diese Strategien letztlich sein werden, läßt sich heute noch nicht übersehen. Bank- und Versicherungsdienstleistungen durch denselben Vertriebsapparat, sei es durch die Versicherungsaußendienste oder durch die Bankzweigstellennetze, gemeinsam anzubieten, erfordert bei einer so breit angelegten Produktpalette einen hohen Schulungsaufwand beim hiermit befaßten Personal. Dieser Aufwand kann nicht von heute auf morgen Früchte tragen. Auch bei entsprechend qualifiziertem Personal muß sich im übrigen erst noch erweisen, ob sich der Absatz einzelner Produkte wirklich nach dem Kundeninteresse oder nicht vielmehr in erster Linie nach den erzielbaren Provisionen richtet. Es wird deshalb nicht so ganz leicht sein, die hiermit verbundenen Steuerungsprobleme in den Griff zu bekommen.

Vor große Probleme würden sich Bankenaufsicht und Versicherungsaufsicht gestellt sehen, wenn sich der Trend zur Konzernbildung zwischen Banken und Versicherungen fortsetzen sollte. Als die deutschen Banken in den siebziger Jahren zur stärkeren Konzernbildung übergingen, um sich mit Tochterbanken auf ausländischen Finanzplätzen niederzulassen, hat die deutsche Bankenaufsicht schon einmal zu spüren bekommen, wie eine Aufsicht an Wirksamkeit einbüßen kann, wenn sie darauf beschränkt ist, einzelne Konzernglieder zu beaufsichtigen. Die in der Bundesrepublik Deutschland 1985 eingeführte konzernbezogene Bankenaufsicht hat hier die längst überfällig gewesene Abhilfe geschaffen.

Diese Abhilfe konnte von der Sache her noch relativ leicht bewerkstelligt werden, weil nur aus Banken bestehende Konzerne homogene Geschäftsstrukturen haben und nur die für Banken typischen Risken aufweisen. Demgegenüber liegen, wenn man die Geschäftsstrukturen von Banken und Versicherungen miteinander vergleicht, die Hauptrisken einer Bank in den Aktivpositionen ihrer Bilanz, neuerdings auch in bilanzunwirksamen Geschäften, während sich die Hauptrisken einer Versicherungsgesellschaft in den versicherungstechnischen Rückstellungen auf der Passivseite der Versicherungsbilanz niederschlagen. Es wäre deshalb hier sehr viel schwieriger, einheitliche Aufsichtsregeln für das Bank- und Versicherungsgeschäft zu normieren. Nicht ausreichen würde es jedenfalls, die bisher getrennt voneinander operierenden Bank- und Versicherungsaufsichtsbehörden durch einen rein organisatorischen Akt als getrennt operierende Abteilungen in eine einzige Behörde einzugliedern, die gesetzlichen Grundlagen ansonsten aber unverändert zu lassen. Ich hoffe, daß uns die Entwicklung noch etwas Zeit läßt, um etwas mehr Phantasie bei der konzernbezogenen Bank- und Versicherungsaufsicht reifen zu lassen, als wir sie heute haben.

Prof. Dr. Anton Stanzel

Leiter der Banken-, Börse- und Kapitalmarktaufsicht
im Bundesministerium für Finanzen

Österreichs Finanzmärkte erleben die größten Strukturänderungen seit Jahrzehnten. Und das Erfreuliche daran ist, diese Umwälzungen laufen in Ruhe und in Stabilität ab. Die Börse, der Kapitalmarkt und der internationale Kapitalverkehr werden europareif. Für ihre Eingliederung in den europäischen Binnenmarkt ist schon viel getan worden, wesentliches ist aber noch zu tun. Das Bank- und das Versicherungswesen wissen um die Notwendigkeit von Strukturänderungen, ringen aber noch um die besten Lösungsmöglichkeiten.

Man kann zwei Wellen der Strukturänderungen im Finanzbereich unterscheiden. Die erste Welle war die Internationalisierung und die Securitization in den siebziger und achtziger Jahren. Jetzt rollt die zweite Welle, die Anpassung an die Europäische Gemeinschaft.

Die Chancen der letzten zwei Jahrzehnte wurden sehr gut genutzt, allfällige Risken sind nicht schlagend geworden. Die Markttendenzen und die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen haben sich ausgezeichnet ergänzt. Die Hartwährungspolitik war vor allem deshalb so erfolgreich, weil sie Stabilität mit Zwang zur Veränderung verbunden hat. Die österreichische Wirtschaft mußte sich im Rahmen stabiler Währungsbedingungen an die ausländischen Märkte anpassen. Im internationalen Vergleich überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen waren nur eines der erfreulichen Ergebnisse.

Die internationalen Finanzmärkte sind durch die Globalisierung und die Computerisierung der Handelsvorgänge gekennzeichnet. Das Risikokapital und die Wertpapierfinanzierung im allgemeinen haben eine Renaissance erlebt. In Österreich ist es erst sechs Jahre her, daß die Börse aus ihrem Dornröschen-

schlaf erwacht ist, dafür war das Tempo des Aufschwungs dann umso beeindruckender. Für Ausländer wurde die Veranlagung in österreichischen Aktien Mitte der achtziger Jahre interessant, und die Österreicher selbst haben mit einer gewissen Begeisterung risikoreichere, aber eben auch chancenreichere Anlageformen wiederentdeckt.

Die Wirtschaftspolitik hat diesen Marktentwicklungen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen. Durch das Beteiligungsfondsgesetz 1982 wurde Risikokapital wieder hoffähig gemacht. Die steuerlichen Maßnahmen der Jahre 1985 und 1986 haben dann zur Belebung des Aktienmarktes wesentlich beigetragen. Das neue Börsegesetz 1989 entspricht bereits zur Gänze dem Recht der Europäischen Gemeinschaft.

Und trotz aller bisherigen positiven Entwicklungen sind im Aktienmarkt noch immer beträchtliche Risken enthalten. Die im internationalen Vergleich erzielten Rekordkursgewinne spiegeln auch die Marktenge wider. Das Angebot an Aktien hat mit der Nachfrage nicht Schritt gehalten. Wesentliches zur Angebotsvermehrung trugen die Privatisierungsschritte bei verstaatlichten Unternehmen bei, und die neu geschaffene Austrian Industries AG plant den Gang an die Börse. Im privaten Bereich der Wirtschaft besteht aber immer noch viel zu wenig Interesse am „going public", am Gang an die Börse. Wenn es nicht gelingt, das Angebot an Aktien in den nächsten Jahren massiv zu erhöhen, drohen einige Gefahren mit einem nicht unbeträchtlichen Risiko für den Markt an sich. Anleger werden schon jetzt immer stärker aus dem Anlagebereich in den Spielbereich des Optionen- und Terminhandels abgedrängt, der nur bis zu einem gewissen Ausmaß einen volkswirtschaftlichen Nutzen abwirft. Ein weiteres Abdrängen der Nachfrage tritt in der Form ausländischer Veranlagungen ein. Die gefährlichste Entwicklung ist aber gegeben, wenn sich Aktienkurse zu weit von den realwirtschaftlichen Grundlagen weg entwicklen. Bei einem zu starken Auseinanderklaffen monetärer und realer Größen neigen monetäre Größen zu schockartigen Korrekturen. Massive Kursverluste könnten aber dauerhafte Enttäuschungen von Anlegern auslösen.

Ähnlich stellt sich der Markt für festverzinsliche Wertpapiere, der Rentenmarkt, dar. Vieles hat sich in seiner Struktur in den letzten Jahren verändert. Seit Mitte 1986 werden Floater zugelassen. Für solche Papiere wurde ein

eigener Geldmarktindikator, der VIBOR, geschaffen, dessen Akzeptanz sich aber nur langsam durchsetzt. Maßnahmen in die richtige Richtung waren die Einführung zunächst des Tenderverfahrens und dann des Auktionsverfahrens bei der Begebung von Bundesanleihen und ebenfalls für Bundesanleihen die Schaffung eines Market-maker-Systems. Seit dem Vorjahr läßt die Nationalbank auch ausländische Emittenten zu Schillingemissionen auf dem Kapitalmarkt zu. Bis dahin war dieses Recht nur auf die Weltbank und auf die internationalen Entwicklungsbanken beschränkt gewesen.

Die Angebotsstruktur auf dem Rentenmarkt ist jedoch nach wie vor äußerst unbefriedigend. Im wesentlichen beanspruchen nur die öffentliche Hand einschließlich einiger Sondergesellschaften und das Bankwesen den Rentenmarkt. Gleichzeitig wächst die Nachfrage rasch, es sei nur auf die Investmentfonds und in naher Zukunft auf die Pensionskassen verwiesen. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, wenn ein Kapitalexport entsteht, d. h., wenn die Nachfrage von Inländern nach ausländischen Papieren jene von Ausländern nach inländischen Papieren übersteigt.

Das geplante Kapitalmarkt-Emissionsgesetz ist wie das Börsegesetz vom Geist der Deregulierung und Liberalisierung und einem qualitativ veränderten Anlegerschutz getragen. Der Zugang zum Rentenmarkt wird leichter sein als bisher, die gegenwärtige De-facto-Sperre für kürzere Laufzeiten als fünf Jahre wird sich nicht halten. Das allein wird aber nicht genügen, um die Wirtschaft auf den Rentenmarkt zu bringen. Unbedingt erforderlich erscheint ein Abbau der Subventionierung kommerzieller Kredite, die heute für die Wirtschaft attraktiver sind als die Anleihefinanzierung.

Eine der größten Herausforderungen für viele nationale Finanzmärkte stellt die völlige Liberalisierung des grenzüberschreitenden Kapitalverkehrs dar, wie sie in der Europäischen Gemeinschaft nahe vor der Vollendung ist. Für viele Staaten bedeutet dies den Zwang zu mühsamen Strukturanpassungen. In Österreich zeigt das Fehlen negativer Auswirkungen der bisherigen drei Liberalisierungsetappen der Nationalbank, daß Österreichs Finanzmärkte bereits relativ gut in die internationale Entwicklung integriert sind oder, mit einem Schlagwort gesagt, europareif sind. Auch die geplante letzte Etappe der Liberalisierung des grenzüberschreitenden Kapitalverkehrs wird kaum Struktur-

änderungen auslösen, eher schon bestehende Strukturveränderungsprozesse abrunden.

Die große Herausforderung in den neunziger Jahren wird die Neugestaltung der Struktur des österreichischen Bankwesens sein. Das ist eine besonders schwierige Aufgabe. Wissenschaftlich gibt es keine idealtypische Struktur, die man anstreben kann. International ist sehr viel im Fluß, sodaß man Erkenntnisse, aber keine gesicherten Modelle übernehmen kann. Wir müssen also unsere eigene Strukturdebatte führen und versuchen, soviel wie möglich an gemeinsamen Auffassungen zu erarbeiten.

Im Bankwesen selbst werden intensive Strukturdiskussionen seit etwa zwei Jahren geführt. Die Ergebnisse bisher sind mager, die Bereitschaft, etwas von der eigenen Entscheidungsmacht aufzugeben, ist immer noch enorm gering.

An die Notwendigkeit von Strukturbereinigungen im Bankwesen zweifelt heute kaum noch jemand. Österreich braucht starke nationale Großbanken und starke Regionalbanken. Der Internationalisierung der Bankprodukte und der Finanzmärkte entspricht auch eine gewisse Internationalisierung der handelnden Kreditinstitute. Zunächst zum Teil schon in den siebziger Jahren haben unsere Großbanken und einige Regionalbanken ihren Auslandsanteil an der Bilanzsumme kräftig erhöht. In den letzten Jahren wurde die Gründung von Repräsentanzen, Filialen und Tochtergesellschaften intensiviert. Die USA, Großbritannien, Südostasien und die Schweiz standen dabei als Gastländer noch im Vordergrund. In den wichtigen EG-Mitgliedstaaten wie der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Italien sind Österreichs Banken noch wenig vertreten, erst in jüngster Zeit beginnt das Interesse zu erwachen. Die Auslandsaktivitäten sind an sich zu begrüßen, sie erfordern aber kapital- und ertragstarke Institute, die in der Lage sind, eine Lernphase im Umgang mit Risken im Ausland abzudecken.

Ausländische Banken sind in Österreich bisher — relativ gesehen — nur marginal vertreten. Das wird nicht immer so bleiben. Ausländische Banken werden zwar kaum jemals bundes- oder länderweite Filialnetze in Österreich errichten, am ehesten würden sie noch ein bereits bestehendes Filialnetz aufkaufen. Die eine oder andere Filiale an interessanten Orten, die eine oder

andere kleine Tochterbank werden aber sicherlich durch ausländische Banken in Österreich etabliert werden. Die ausländische Konkurrenz wird sich vor allem in einzelnen, ertragstarken Bereichen verstärken. Jüngste Beispiele dafür sind die Käufe der Wiener Privatbank Antoni-Hacker durch die Deutsche Bank und der Standard Chartered Austria AG duch die Westdeutsche Landesbank. Japaner und Spanier gründen neue Repräsentanzen, und es ist noch offen, wo das Schwergewicht ihrer Geschäftspolitik liegt, in den postkommunistischen Ländern oder in Österreich selbst. Neue Auftriebskräfte für die Tätigkeit von Banken im Ausland entstehen durch die 2. Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie der EG, da die Lizenz im Heimatland für alle EG-Mitgliedsländer gilt. Wenn Österreich diese Richtlinie in das geplante Bankwesengesetz 1993 übernimmt, so bedeutet das auch für uns eine weitere Ausweitung der Zahl ausländischer Banken in Österreich und österreichischer Banken im Ausland.

Die internationale Vernetzung des Bankwesens ist an sich zu begrüßen. Wien und Österreich haben sehr gute Chancen, ein starker regionaler Finanzplatz im europäischen Sinne zu werden. Seriöse ausländische Banken sind daher in Österreich willkommen. Auch wechselseitige Kapitalverschränkungen von in- und ausländischen Banken können durchaus Phantasie haben und volkswirtschaftlich wertvoll sein. Wichtig scheint es mir jedoch nach wie vor, daß Österreichs Banken in diesem Internationalisierungsprozeß eine eigenständige, starke Rolle spielen und die Internationalisierung nicht zu einer Einbahnstraße wird. Dazu braucht es allerdings Bankmanager und Bankeigentümer, die über den eigenen Kirchturm hinausblicken und zukunftsweisende Strategien verfolgen. Wenn Österreichs Banken nicht miteinander wollen bzw. können, wird das passieren, was in anderen Wirtschaftszweigen schon zu beobachten ist. Viele werden dann zwar im Inland eigenständig bleiben, dafür aber von einem starken ausländischen Partner einseitig abhängen.

Der Wettbewerb der Banken wird sich durch die Internationalisierung und gegenseitige Durchdringung noch weiter verschärfen, weil die Angebotsstruktur ausgeweitet wird. Etwas Ausgleich kommt zwar sicherlich von der Nachfragesteigerung: Die Liberalisierung und die weitergehende internationale Arbeitsteilung verbunden mit dem Nachholbedarf der ehemaligen sozialistischen Länder sollten auch dem Bankwesen wieder kräftige Zuwachsraten

bereiten. Es bleibt aber dennoch die Tatsache bestehen, daß ein zusätzliches Angebot ausländischer Banken auf eine österreichische Bankenstruktur trifft, die als „overbanked" gilt und kleine und kleinste Institute aufweist. Betrachtet man den Monatsausweis Dezember 1989, so weisen rund 79'6% aller österreichischen Banken (985 von 1.238 Instituten) eine Bilanzsumme unter 1 Mrd S auf. 79'6% der Banken erreichen damit lediglich 8'4% der kumulierten Bilanzsumme aller österreichischen Kreditinstitute, die kleinsten 50% haben daran nur einen Anteil von 2'8%.

Das Bankwesen ist außerdem mit zwei einander eher widersprechenden Strukturveränderungen konfrontiert. Einerseits entsteht aus dem Universalbankensystem ein Allfinanzsystem, andererseits ist eine gewisse Respezialisierung durch Gründung kleiner Spezialbanken zu beobachten. Die Allfinanzstruktur ist auf der Ebene der dezentralen Sektoren in Österreich längst installiert, und die Aktienbanken sind in einem entsprechenden Aufholprozeß begriffen. Kapitalanlagegesellschaften werden als gemeinsame Töchter von Banken und Versicherungen gegründet, und seit dem Vorjahr gibt es erstmals eine mehreren Versicherungen zur Gänze gehörende Bank.

Auf der anderen Seite des Spektrums entstehen auch in Österreich kleine Spezialbanken, die das Massengeschäft vermeiden wollen und deren Geschäftstätigkeit unter anderem in der Vermögensverwaltung, in der Beschaffung von Risikokapital, in Börseeinführungen mittlerer und kleinerer Unternehmen und in der Hilfestellung bei Unternehmensübernahmen besteht. Weitere Beispiele sind Finanzinstitutionen, die das Leasinggeschäft, die Beteiligungsfinanzierung und die Übernahme von Beteiligungen betreiben. In der Regel handelt es sich dabei um Tochtergesellschaften von Universalbanken, die abgegrenzte Geschäftsgebiete aus ihren Banken auslagern, häufig auch deshalb, weil die nötigen Fachkräfte nicht nach dem Gehaltsschema der Mutterbanken zu bekommen sind oder die Organisationsstrukturen in den großen Häusern zu schwerfällig sind. In einigen Fällen versuchen Jungbanker mit mehr oder weniger Erfolg ihr Glück im begrenzten Bereich von Spezialbanken.

In der EG wird gegenwärtig eine Richtlinie über Wertpapierfirmen intensiv diskutiert. Sollte diese Richtlinie Gesetzescharakter bekommen, würde es in

der EG zwei Arten von Banken geben: die Universalbank, die auch die Geschäfte der Wertpapierfirma machen kann und die der 2. Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie unterliegt, und als zweites eben die Wertpapierbank, die die Richtlinie über Wertpapierfirmen zu beachten hätte. Man fürchtet daher vor allem in der Bundesrepublik Deutschland, daß die Universalbanken ihr Wertpapiergeschäft in Wertpapierfirmen auslagern würden, wenn sie für dieses Geschäft dort günstigere rechtliche Rahmenbedingungen vorfinden. Nach Meinung deutscher Fachleute würde damit das britische Trennbankensystem durch die Hintertüre in das deutsche Universalbankensystem eindringen. Nach den jüngsten Informationen aus Brüssel zeichnet sich ein Kompromiß insofern ab, als es den Mitgliedstaaten freistehen soll, ob sie das Trading-Book der Banken der Eigenmittel- und Solvabilitätsrichtlinie oder der Wertpapier-Adäquanzrichtlinie unterwerfen. Das Problem der Wettbewerbsverzerrung wird dadurch abgeschwächt, bleibt aber weiter bestehen. Die Diskussion in der EG ist auch für Österreich interessant, da unser Universalbankensystem dem deutschen ähnlich ist. Einstweilen können wir nur das Ergebnis der EG-internen Diskussion abwarten, da wir noch nicht in der Lage sind, diesen Entscheidungsprozeß mitzugestalten.

Diese wenigen Überlegungen zur Strukturdiskussion sprechen dafür, daß sich der Verdrängungswettbewerb im österreichischen Bankwesen fortsetzen wird. Das Verdrängen im sensiblen Bereich der Kreditinstitute muß jedoch anders ablaufen als im güterwirtschaftlichen Bereich. Die Begriffe Ausgleich und Konkurs sind für Banken aus volkswirtschaftlichen Gründen abzulehnende Lösungsmöglichkeiten. Im Bankwesen bieten sich deshalb Fusionen, Kooperationen und gewisse geschäftliche Selbstbeschränkungen als strukturbereinigende Maßnahmen an. Was die Dänen, Niederländer, Schweden und Spanier in jüngster Zeit an Verschmelzungen geschafft haben, sollte doch auch in Österreich möglich sein.

Größe an sich und Größe um jeden Preis hat noch keinen Sinn. Ein aus einer Fusion von zwei oder mehreren Banken hervorgegangenes Institut muß kapital- und ertragstärker sein, die neue Bank darf nicht bloß die Addition der bisherigen Werte sein. Vor allem die Arbeits- und die Kapitalproduktivität müssen sich verbessern. Einem größeren, ertragstärkeren Institut wird es dann auch leichter fallen, zusätzliches Risikokapital zu günstigen Konditionen zu erhalten.

Zur Strukturänderung gibt es meines Erachtens keine Alternative. Wohl liegt das Risiko einer Anpassung an die internationalen Gepflogenheiten im allfälligen Mißerfolg der internationalen Entwicklung selbst begründet. Aber zum einen ist in den neunziger Jahren eher mit ausgezeichneten internationalen Wirtschaftsergebnissen zu rechnen, und zum anderen ist eine autonome, isolierte Bankpolitik im Zeitalter der Vernetzung der Finanzmärkte ohnedies nicht möglich. Die wirtschaftlichen Chancen von europaorientierten, liberal ausgerichteten Strukturänderungen sind enorm. Dies ist daher ein klares Bekenntnis zur Strukturveränderung in Österreich, zur weiteren Anpassung an die Europäische Gemeinschaft. Allen, die besonders an den bestehenden Verhältnissen hängen, sei der tröstliche Satz hinzugefügt: „Nur in der Veränderung eines Systems liegt seine langfristige Stabilität begründet."

Die Rolle internationaler Banken in Europa

Dr. Wolfgang Röller

Sprecher des Vorstandes der Dresdner Bank AG

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Wir leben in bewegten Zeiten: Die politischen Änderungen in Osteuropa und in der DDR seit dem Herbst letzten Jahres holten wirtschaftspolitische Überlegungen und Wirtschaftprognosen immer wieder ein. Wir nehmen das angesichts der wiedergewonnenen Freiheit der Menschen in den osteuropäischen Ländern gerne hin. Und trotz der vielen noch unbeantworteten Fragen, die die politische und wirtschaftliche Öffnung des sich einst hinter dem Eisernen Vorhang befindlichen Teils Europas sicher noch aufwerfen werden, besteht ein breiter Konsens, daß eine Einbeziehung dieser Länder in die europäische Arbeitsteilung dem gesamten Kontinent längerfristig enorme Wachstumsimpulse und Wohlstandssteigerungen bringen wird.

Es ist noch gar nicht lange her, daß viele Prognosen den wirtschaftlichen Niedergang Europas prophezeiten. Von Eurosklerosis und von der anbrechenden Morgenröte des pazifischen Zeitalters war die Rede, das dem alten Kontinent nur eine Nebenrolle auf der weltwirtschaftlichen Bühne zuweisen würde. Europa gewinnt aber wieder rasch an Selbstvertrauen und Dynamik. Dies ist nicht nur das Ergebnis der osteuropäischen Entwicklungen, sondern auch der starken Innovations- und Integrationsbemühungen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft, die in dem Binnenmarktprogramm zum Ausdruck kommen und längerfristig zu einem tiefgreifenden Wandel von Unternehmen, Märkten und der Gesamtwirtschaft führen werden.

Mein Thema lautet „Die Rolle der internationalen Banken in Europa". Den Banken und Finanzmärkten kommt eine ganz bedeutende Rolle zu: Sie müssen den Strukturwandel der Wirtschaft begleiten und in ihren Kreditentscheidungen sogar um Jahre vorwegnehmen. Darüber hinaus sind Geld und Kapital die Medien für alle Waren- und Dienstleistungstransaktionen. Nur unter der Voraussetzung frei beweglicher finanzieller Mittel können auch die realen Produktionsfaktoren an die jeweils günstigsten Standorte wandern.

Die Bankwirtschaft hat ihren Ursprung in Europa. Schon am Ausgang des Spätmittelalters, am Beginn der Renaissance, entwickelte man hier Finanzinstrumente wie den Wechsel- und Dokumentenkredit, die auch noch heute angewendet werden und die im besonderen Maße der internationalen Dimension des Bankgeschäfts gerecht wurden. Den oberitalienischen Städten fiel bei der Entwicklung des Bankwesens eine zentrale Rolle zu, und nicht zufällig erinnert uns ein wichtiges geldpolitisches Instrument, der Lombardkredit, in seiner Bezeichnung an eine Region Norditaliens.

Bankgeschäfte in Europa waren oft auch grenzüberschreitende, internationale Geschäfte; dies war durch die Zersplitterung der alten Welt in viele Einzelstaaten bedingt. Ökonomisches Handeln führte hier schon frühzeitig zum Sprung über die Grenzen, ohne Rücksicht auf Sprachbarrieren und die zeitweise von zwischenstaatlichen Querelen und Auseinandersetzungen geprägte politische Landschaft.

Internationale Bankgeschäfte sind ein Teil der europäischen Wirtschaftsgeschichte. Aber: was wir in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts an Abschottung erlebten, war ein Rückschritt, eine der jahrhundertelangen europäischen Tradition zuwiderlaufende Entwicklung. Die in den sechziger Jahren wieder in Gang gekommene Integration der Finanzmärkte Europas knüpft an die Geschichte an.

Bevor ich an die von mir bereits eingangs getroffenen Bemerkungen zu Osteuropa anschließen und die Rolle der europäischen Finanzmärkte und Banken bei der Umstrukturierung der osteuropäischen Volkswirtschaften beleuchten werde, möchte ich Aspekte der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Bankwirtschaft behandeln. An den Beginn meiner

Ausführungen möchte ich aber Gesichtspunkte der Liberalisierung der europäischen Finanzmärkte im Rahmen des Binnenmarktprogramms stellen.

Die Liberalisierung der europäischen Finanzmärkte

Ein wichtiger Bestandteil des Programms zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Binnenmarktes ist die bis 1992 zu realisierende **Abschaffung von Devisen- und Kapitalverkehrskontrollen.** Die Regierungen der Mitgliedsländer wollen darüber hinaus möglichst einheitliche Rahmenbedingungen für den gesamten Finanzmarkt der Gemeinschaft schaffen. Beide Vorhaben werden für die internationalen Banken in Europa und ihre Geschäftsstrategien eine große Bedeutung haben.

Die Beseitigung der Devisen- und Kapitalverkehrsbeschränkungen ist in vollem Gange. In den meisten EG-Staaten bestehen inzwischen von Kontrollen völlig befreite Möglichkeiten zu grenzüberschreitenden Finanztransaktionen. In einigen Ländern der Gemeinschaft gibt es aber noch teilweise gravierende Einschränkungen des Devisen- und Kapitalverkehrs, die auch noch über 1992 hinaus bestehen werden.

Der vom **EG-Ministerrat** im letzten Jahr verabschiedeteten **zweiten Bankenrichtlinie** kommt eine sehr große Bedeutung zu. Sie sichert ab 1993 jedem Kreditinstitut der Gemeinschaft die **völlige Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit** in allen EG-Ländern auf der Basis einer einzigen, im Herkunftsland der Bank ausgestellten Lizenz zu.

Parallel hierzu legte der Rat in Form der **Eigenmittelrichtlinie** und der sogenannten **Solvabilitäts-Koeffizientenrichtlinie** eine Harmonisierung der bankaufsichtsrechtlichen Regelungen fest, die bis Ende 1990 in nationales Recht einfließen und spätestens ab Anfang 1993 angewendet werden soll. Die EG-Bestimmungen entsprechen im wesentlichen den sogenannten Cooke-Richtlinien bezüglich der „Internationalen Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen" für internationale Banken. Eine hierin verfolgte wichtige Grundlinie ist die Loslösung der Bankaufsicht von der Bankbilanz zugunsten einer mehr funktionalen Risikobetrachtung.

Es wird nun darauf ankommen, wie die Richtlinien in die nationalen Vorschriften der Mitgliedsländer übernommen werden. Falls — wie geplant — ausländische Niederlassungen von aus anderen EG-Staaten stammenden Kreditinstituten kein eigenes Dotationskapital mehr brauchen, kämen auf sie nicht mehr die vor Ort gültigen bankaufsichtsrechtlichen Bestimmungen, sondern die im Herkunftsland der Muttergesellschaft bestehenden Anforderungen in Anwendung. Dies führt im Falle voneinander abweichender Regelungen, z. B. bezüglich der Anerkennung von Eigenkapitalsurrogaten, in den inländischen Finanzmärkten zu Wettbewerbsverzerrungen.

Ausländische Banken, in deren Herkunftsland „weichere" Bestimmungen gelten, hätten Vorteile gegenüber den jeweils inländischen Kreditinstituten, die vergleichsweise harte Auflagen erfüllen müssen. Vor allem die deutschen Banken unterliegen sehr harten **bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen.** Sie müßten auch in den ausländischen Märkten gegenüber ihrem Konkurrenten aufgrund der strengeren Anforderungen in ihrem Heimatland **wettbewerbsmäßige Nachteile** in Kauf nehmen. Die in die inländischen Finanzmärkte hineingetragenen Wettbewerbsverzerrungen wären unakzeptabel. Ihnen müßte eine Vereinheitlichung auf dem kleinsten und vorteilhaftesten Nenner der Vorschriften folgen, was auch der konzeptionellen Intention des Herkunftslandsprinzips entsprechen würde.

Nach wie vor bestehen beträchtliche Unterschiede in den Vorschriften für die inländischen Geld-, Kredit- und Kapitalmärkte und begründen nicht selten ein „Attraktivitätsgefälle" zwischen den Märkten. Die Bestimmungen zur Geldpolitik, zum Verbraucherschutz und auch in der Besteuerung sind in den Mitgliedsländern sehr unterschiedlich gefaßt.

Grundsätzlich kann es zwar nicht darum gehen, alle derzeit noch bestehenden Divergenzen in den Rahmenbedingungen „wegzuharmonisieren". Die Wirtschaftspolitik muß sich aber ins Bewußtsein rufen, daß eine zunehmende Mobilität des Finanzkapitals einen größeren Harmonisierungs- und Liberalisierungsgrad unumgänglich machen wird. Das Kapital wandert zu dem Ort, der die besten Bedingungen zu seiner Verwaltung bietet. Diese Erfahrung haben wir aus der kurzen Episode der deutschen Quellensteuer und aus der Entwicklung der internationalen Finanzmärkte gewonnen. Die Euromärkte ver-

danken ihre Existenz und ihren Erfolg zu einem erheblichen Teil den den Banken in den inländischen Finanzmärkten auferlegten Restriktionen, z. B. der Mindestreservepflicht.

Die Finanzmärkte und die Banken sind die „Spediteure" des Kapitals, dessen Mobilität eine Voraussetzung für jene der Produktionsfaktoren darstellt. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur europäischen Integration. Ein Merkmal einer inzwischen schon weit gediehenen Integration auf der makroökonomischen Ebene ist die Bereitschaft zur **Finanzierung von Handelsungleichgewichten.** In der Vergangenheit betrachtete man ungleichgewichtige Handelsströme und größere Leistungsbilanzdefizite und -überschüsse überwiegend als eine negative Erscheinung, auch weil sie oft auf eine unterschiedliche Wirtschaftspolitik in den Mitgliedsländern zurückzuführen waren. Bei einer wirtschaftspolitischen Kohärenz sind Leistungsbilanzsalden und ihre Finanzierung aber zu begrüßen, denn in ihnen kommt eine hohe internationale Arbeitsteilung und das „Atmen" des internationalen Wachstums zum Ausdruck.

Wirtschaftliche Integration hat eine makroökonomische, aber auch eine mikroökonomische, unternehmerische Komponente. In vielen Bereichen wird es durch ein Vorstoßen der ausländischen Konkurrenz zu einer Neuverteilung der Märkte kommen. Das Binnenmarktprogramm löste daher eine Neuorientierung der Unternehmen aus. Die Banken begleiten neue strategische Entscheidungen der Unternehmen nicht nur durch entsprechende Finanzierungen, sondern auch zunehmend durch Beratungen über geänderte Rahmenbedingungen und geschäftliche Möglichkeiten jenseits der Landesgrenzen und leisten bei der Erschließung fremder Märkte Hilfestellung.

Die verstärkte **Neuordnung der Beteiligungs- und Kooperationsverhältnisse** wird durch das Binnenmarktprojekt zwar angeregt, ist aber nicht eigentlich ein spezifisch europäisches, sondern ein weltweites Phänomen. Die Unternehmen sind hier ganz besonders auf die Unterstützung der internationalen Banken angewiesen. Wenn sie mit ausländischen Partnern kooperieren oder sich zusammenschließen wollen, wird von den Banken erwartet, daß sie ihre Kontakte und Erfahrungen aus dem Bereich „mergers & acquisitions" den Unternehmen zur Verfügung stellen. Der Mittel-

stand ist in besonderem Maße auf die Informationsvermittlung und das Know-how der Banken angewiesen, vor allem im Hinblick auf die komplizierten neuen Finanzinstrumente und die anspruchsvollen Konstruktionen des „financial engineering".

Die Liberalisierung und Internationalisierung der Finanzmärkte wissen nicht nur die Unternehmen, sondern auch der private Kunde zu nutzen. Er beschränkt seine finanziellen Entscheidungen längst nicht mehr auf den Inlandsmarkt, sondern zieht ganz bewußt das vielseitige ausländische Angebot in seine Überlegungen mit ein. Der Kunde ist zum Grenzgänger geworden, und dieser Trend wird sich ab 1993 verstärken. Die Banken haben sich auf den **„Euro-Anleger"** einzustellen. Bei der Entwicklung einer optimalen mittel- bis langfristigen Anlagestrategie müssen sie das gesamte Anlagespektrum sowie das moderne Kurssicherungsinstrumentarium der Finanzterminbörsen mit einbeziehen, was profunde Marktkenntnisse und den Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechniken voraussetzt.

International orientierte Finanzierungen, Vermögensberatung und -verwaltung sind die modernen Dienstleistungen einer Bank. Zu den Voraussetzungen für ein erfolgreiches Agieren in diesen Märkten zählt natürlich eine ausreichende Präsenz jenseits der Landesgrenzen, die Nutzung noch unkonventioneller Vertriebswege, eine besonders wettbewerbsfähige Kostenstruktur, aber auch eine psychologische Komponente, die mit der zunehmenden Realisierung des Binnenmarktprogramms noch an Gewicht gewinnen wird: das Verständnis für die Besonderheiten und unterschiedlichen Denkweisen und Traditionen unserer europäischen Nachbarn.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Finanzmärkte

Mit zunehmender internationaler Orientierung hat der Wettbewerb im Bankgeschäft stark zugenommen. Die großen europäischen Banken konkurrieren natürlich nicht nur im europäischen Raum untereinander, sondern auch in nahezu allen übrigen Regionen der Welt. Und sie konkurrieren nicht nur untereinander, sondern vor allem mit den großen Bankkonzernen der USA und Japans, die ihrerseits wiederum seit langem auch in Europa mit den Euro-

päern im Wettstreit liegen. Es stellt sich hier die Frage nach der **internationalen Wettbewerbsfähigkeit** der europäischen Finanzmärkte. Sie ist besonders wichtig, weil in einer hohen Attraktivität und internationalen Wettbewerbsfähigkeit eines Geld- und Kapitalmarktes auch eine große Effizienz in der Vermittlung von Finanzmitteln zum Ausdruck kommt. Hiervon profitiert die jeweils inländische Wirtschaft. Darüber hinaus generieren international leistungsfähige Finanzzentren bei Finanzgeschäften mit Ausländern beachtliche Dienstleistungseinnahmen.

Der **europäische Finanzmarkt,** auf dem naturgemäß die international operierenden europäischen Banken ein sehr großes Gewicht haben, muß heute in erster Linie mit dem US-amerikanischen und dem Japans konkurrieren. In den USA stärkt die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Finanzprodukten sowie die hohe Innovationsfähigkeit der Märkte selbst deren Attraktivität. In Japan sind es das starke Wirtschaftwachstum sowie die im internationalen Vergleich immens hohe Ersparnisbildung, von denen der Finanzplatz Tokio profitiert.

Europa hat einiges zu bieten. Die Banken entwickelten eine **breite Produktpalette,** die auch die Vielfalt der Kundengruppen auf dem alten Kontinent widerspiegelt. Und trotz meiner zu Beginn getroffenen Bemerkung bezüglich der vielen, noch bestehenden Reglementierungen der europäischen Geld- und Kapitalmärkte sind den Kreditinstituten hier im Durchschnitt weit weniger gesetzliche Restriktionen, die ihren Aktionsradius einengen, auferlegt, als dies beispielsweise noch immer in den Vereinigten Staaten der Fall ist (Glass Steagall Act, Interstate Act).

Davon, aber auch von der zunehmenden weltwirtschaftlichen Integration profitierte insbesondere der **Euromarkt.** Ihn gibt es zwar auch in einigen Finanzzentren Asiens und seit 1981 mit gewissen Einschränkungen auch in den USA in Form einer Freizone, seine Zentren sind aber eindeutig in Europa zu finden. Weit über die Hälfte des Eurogeld- und -kreditgeschäfts der internationalen Banken wird in den europäischen Zentren verbucht. Besonders dynamisch entwickelte sich der **Eurokapitalmarkt** in der letzten Dekade. Mit jahresdurchnittlich über 30% stieg das Emissionsvolumen hier stärker als in allen anderen inländischen Kapitalmärkten der Industrieländer an.

Anleihefinanzierungen sind in Europa aber noch nicht so weit verbreitet wie z. B. in den USA: Die Wertsumme der gegenwärtig ausstehenden Euroanleihen beläuft sich auf etwa 1.000 Mrd US-$. Dies entspricht dem Neuemissionsvolumen nur eines einzigen Jahres in den Vereinigten Staaten.

Der vergleichsweise wenig fortgeschrittene Stand der Verbriefung in Europa hat auch historische Wurzeln. Traditionell spielten hier der Bankkredit bei der Unternehmensfinanzierung und die Bankeinlagen als Anlagemedium für die privaten Haushalte eine größere Rolle, was unter anderem auf die unterschiedlichen Systeme der Altersversorgung, aber auch auf individuelle Risikopräferenzen zurückzuführen ist. Auch die dem Bankgeschäft auferlegten Bestimmungen waren von Bedeutung: Der Erfolg der US-Geldmarktfonds, die von den Investmentbanken geschaffen wurden und inzwischen ein Vermögen von über 400 Mrd US-$ verwalten, war auch die Folge der administrativ fixierten Zinsobergrenzen für Bankeinlagen, wie sie in den USA noch bis Mitte der achtziger Jahre galten.

In Trennbanksystemen ist die Verbriefung normalerweise weiter fortgeschritten als in Finanzmärkten, wo Universalbanken ein großes Gewicht zukommt. Der dem Investment-banking eigene Drang zur Erwirtschaftung von Provisionen fördert das Eindringen in immer neue Geschäftsfelder, zumal, wenn die Diversifikation in das weitere Bankgeschäft gesetzlich verhindert wird. In Universalbanksystemen ist das Spannungsverhältnis dagegen nicht sehr ausgeprägt. Im allgemeinen herrscht hier weniger ein Konkurrenzverhältnis als vielmehr eine Arbeitsteilung zwischen beiden Arten der Finanzintermediation vor.

Die Verbriefung dürfte indessen auch in Europa weiter voranschreiten. Hierfür spricht die große instrumentale Vielfalt der Wertpapiermärkte, die den individuellen Präferenzen der Anleger und Kapitalnachfrager gleichermaßen entgegenkommt. Eine fortschreitende Verbriefung stellt wegen der Notierung an den Börsen einen immer größeren Teil der Finanzintermediation in das Licht der Öffentlichkeit. Das erhöht die Transparenz. Ein Teil dessen, was sich an Risiken und Chancen in den Bilanzen der Banken niederschlägt, spiegelt sich dann im Auf und Ab des Aktien- und des Rentenmarktes.

Die Rolle der Banken bei der Restrukturierung der osteuropäischen Volkswirtschaften

Ich komme nun zum dritten und letzten Teil meiner Ausführungen, nämlich zur Rolle der internationalen Banken bei der Restrukturierung der osteuropäischen Volkswirtschaften.

Die meisten Länder haben sich bereits von der kommunistischen Diktatur gelöst oder sind im Begriff, dies zu tun. Der politischen Öffnung in Richtung Demokratie muß ein radikales **Umdenken in der Wirtschaft** folgen, um die Länder zu Prosperität und Wohlstand zu führen. Hierzu gehören eine Eigentumsordnung, die den privaten und ausländischen Besitz an Produktivkapital nicht diskriminiert, sondern einen Großteil des vergesellschafteten Kapitals wieder in private Hände überführt, die Adaption marktwirtschaftlicher Prinzipien, an deren Anfang vor allem eine Preisreform stehen muß, und eine möglichst liberale Wirtschaftsordnung, die der individuellen Entscheidung einen großen Spielraum läßt und auch die Außenwirtschaft dem internationalen Wettbewerb aussetzt. Ich stelle diese Forderungen bewußt an den Anfang, weil sie eine Voraussetzung für die Mitwirkung der internationalen Banken an der Restrukturierung und die wirtschaftliche Erholung in den Ländern darstellen.

Es ist müßig, gegenwärtig Gedankenspiele über die Höhe des für die Restrukturierung benötigten Kapitalbedarfs der Comecon-Länder anzustellen. Kein Mensch kann das wissen, und man kann die Kapitalströme auch nicht verplanen, wie das einige Bürokraten in Ost und West vielleicht glauben, die lautstark staatliche Finanzhilfen fordern. Mit staatlich gelenktem Kapital haben die Länder bekanntlich mehr als genug negative Erfahrungen gemacht. Das zum Aufbau **benötigte Kapital** muß überwiegend **aus privatwirtschaftlichen Quellen** kommen. Der Kapitalstrom wird, wie auch im Westen, dem Land zufließen, das eine bestmögliche Verwendung hierfür hat, und damit zu einem ständigen Anreiz werden, in der Wirtschafts- und Ordnungspolitik nicht vom Pfad der Liberalisierung abzuweichen.

Grundsätzlich kann Kapital auf drei unterschiedlichen Wegen mobilisiert werden, nämlich

1. durch Inanspruchnahme der inländischen Ersparnis,
2. durch Kreditaufnahmen im Ausland und
3. durch Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen.

Die Weltbank berichtete in ihrem letzten World Development Report, daß sogar in sehr armen afrikanischen und lateinamerikanischen Entwicklungsländern mit dreistelligen Inflationsraten und unter generell sehr schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen gespart wird, wenn auch zum Teil in sehr unkonventionellen Formen. Auch in den Ländern Osteuropas ist dies der Fall. Das Mißtrauen in die eigene Währung hat hier zu einer Flucht in die Sachwerte und Fremdwährungsbarbestände geführt. Deshalb ist es unter anderem so schwierig, Anhaltspunkte über das Volumen der tatsächlich gebildeten volkswirtschaftlichen Ersparnis zu bekommen, und meines Erachtens auch unmöglich herauszufinden, wie hoch der vielzitierte Geldüberhang in diesen Ländern ist.

Wenn die Regierungen den Mut zu einem umfassenden Bekenntnis zur Marktwirtschaft aufbringen und die nötigen Reformen in die Wege leiten, dann wird die Bevölkerung wieder stärker Geldvermögen bilden, das zum Aufbau der Wirtschaft dringend benötigt wird. Der einzelne wird dann mehr sparen, er wird aber mit dem bislang kargen Angebot an bestenfalls nur einigen Sparformen nicht mehr Vorlieb nehmen wollen. Hier muß ihm eine ganze **Palette von Sparinstrumenten** zur Verfügung gestellt werden, die auf seine individuelle Risikopräferenz und auf künftige Vorhaben, z. B. Schaffung von Wohnungseigentum, zugeschnitten sind.

Bei Vermarktung und Vertrieb dieser Sparformen, aber auch bei der Unternehmensfinanzierung könnten die internationalen Banken wertvolle Hilfestellung leisten. Sie hätten zudem den Vorteil, daß man ihnen von seiten der Sparer Vertrauen entgegenbringt, was das Sparaufkommen anheben könnte. Allerdings muß man die rechtliche Voraussetzung für die Präsenz der westlichen Banken und eine fest umrissene Eigentumsordnung schaffen. Letzteres ist für das Kreditgeschäft von einer außerordentlichen Bedeutung, wenn es darum geht, an Unternehmen gewährte Darlehen mit Sicherheiten zu unterlegen.

Einige Länder gehen mit der Bürde einer **hohen Auslandsverschuldung** in den Reformprozeß. Bulgarien ist mit 8 Mrd US-$, Ungarn mit 20 Mrd US-$, Polen mit 39 Mrd US-$ und die Sowjetunion mit ca. 50 Mrd US-$ im Ausland verschuldet. Der absolut gesehene Verschuldungsstand besagt freilich wenig. Einige Industrieländer wie Spanien, Australien, Dänemark, Belgien und Irland weisen zum Teil höhere Auslandsverbindlichkeiten auf, ohne daß man dies an den internationalen Finanzmärkten als Anlaß zur Besorgnis nehmen würde.

Die Auslandsverbindlichkeiten müssen in Relation zu der **Exportkraft** des jeweiligen Landes gesehen werden. Zwar stehen die osteuropäischen Länder gegenwärtig in dieser Hinsicht noch wenig überzeugend da, doch war Osteuropa bislang kaum in die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung integriert. Nur etwas mehr als 2% ihres Außenhandels wickelten die OECD-Staaten im vergangenen Jahr mit den Comecon-Ländern ab. Allein die Importe der westlichen Industrieländer aus Lateinamerika übertrafen diejenigen aus Osteuropa um mehr als das doppelte. Substantielle wirtschaftliche Reformen können freilich Reserven in der Exportkraft mobilisieren, die Integration der osteuropäischen Länder in die Weltwirtschaft vorantreiben und das Problem ihrer Auslandsverschuldung zunehmend relativieren. Diese Erfahrung haben wir unter anderem aus der Entwicklung von einigen hochverschuldeten Schwellenländern in der dritten Welt gewonnen (Chile, Südkorea).

Im übrigen setzen Exporterfolge Osteuropas nicht nur Reformen in den Ländern selbst, sondern auch für den Absatz ihrer Produkte offene Märkte im westlichen Ausland voraus. Hier wird es zu einer starken Konkurrenz mit der jeweils inländischen Industrie kommen. Ich könnte mir vorstellen, daß sich die internationale Wettbewerbsfähigkeit der osteuropäischen Länder zumindest in den ersten Jahren sehr stark auf die dort geringen Arbeitskosten und einen in realer Sicht eher niedrigen Wechselkurs stützen wird. Vor allem arbeitsintensivere Zweige des verarbeitenden Gewerbes wären in den westlichen Industrieländern einem sehr starken Wettbewerb ausgesetzt.

Aus makroökonomischer Perspektive ist dies und die längerfristig dann auch unausweichliche Verlagerung von Industriezweigen nach Osteuropa sicher zu begrüßen. Die intensivere Arbeitsteilung mobilisiert Produktivitätsfortschritte

zum Nutzen aller Beteiligten. Auf mikroökonomischer Ebene kann es zu Friktionen und zur Freisetzung von Arbeitskräften kommen, die längerfristig andere Industriezweige absorbieren müssen und, infolge der steigenden Nachfrage aus den Comecon-Staaten, wahrscheinlich auch können. Die wirtschaftliche Öffnung Osteuropas wird die Flexibilität von manchem Betrieb auf die Probe stellen. Die Wirtschaftspolitik in den westlichen Ländern muß hier der Versuchung einer Marktabschottung widerstehen.

Eine steigende Exportkraft könnte für die osteuropäischen Länder über eine höhere Bonität auch den Zugang zu den Finanzmitteln des Euromarktes verbessern. Die Inanspruchnahme der internationalen Finanzmärkte durch diese Staatengruppe war in den letzten Jahren sehr gering. Von den hier 1989 mobilisierten mittel- und langfristigen Finanzmitteln in Höhe von insgesamt über 350 Mrd US-$ entfielen nur 4 Mrd US-$, also wenig mehr als 1%, auf unsere östlichen Nachbarn. Allein die internationalen Entwicklungsbanken nahmen Mittel in dreifacher Höhe auf.

Internationale Finanzierungen über das Arrangement von Eurokrediten oder Anleiheemissionen können bei der Deckung des Kapitalbedarfs aber nur eine begrenzte Rolle spielen. Wesentlich wichtiger dürften **ausländische Direktinvestitionen** sein, denn mit ihnen kommt außer Kapital auch noch Know-how in die Länder. Diese positive Erfahrung macht im übrigen gegenwärtig eine ganze Reihe von Entwicklungsländern, vor allem in Südostasien, die von den Engagements japanischer, koreanischer und taiwanesischer Firmen profitieren. Ausländische Direktinvestitionen könnten zur Erschließung der großen Binnenmärkte dienen, aber auch in exportorientierte Wirtschaftsbereiche fließen.

Die Direktinvestitionen spielten bei der Deckung des Fremdwährungsbedarfs der Comecon-Länder praktisch keine Rolle. Auslandsengagements waren systembedingt untersagt, oder der unternehmerische Spielraum war so stark eingeengt, daß sie nur für einige Ausnahmebereiche in Frage kamen. Inzwischen sind **Joint-ventures** in den meisten Ländern zwar zugelassen, allerdings stellen sie Enklaven in von planwirtschaftlichen Prinzipien beherrschten Volkswirtschaften dar, und entsprechend schwierig ist es, geschäftliche Operationen erfolgreich durchzuführen. Dies bestätigen Zahlenangaben aus der Sowjetunion: Von 1.300 genehmigten Joint-ventures sind erst 10% im Laufen.

Im Vordergrund stehen hier Engagements im Dienstleistungsbereich, z. B. im Tourismus.

Um die wirtschaftliche Einbindung Osteuropas an die westlichen Industrieländer herzustellen, ist ein größeres Engagement westlicher Unternehmen unbedingt nötig – und zwar nicht nur in Form von Joint-ventures. Es muß eine **weitgehende Niederlassungsfreiheit** mit einem entsprechenden **Investitionsschutz** durchgesetzt werden. Erst dann sind die Firmen zu Engagements in diesen Ländern bereit. Die oft vertretene Auffassung eines hierdurch geförderten Ausverkaufs der Wirtschaft ist absurd. Auch viele Entwicklungsländer befürchteten einst eine Beherrschung ihrer Wirtschaft durch die Kapitalbeteiligungen der ausländischen Unternehmen und ließen daher diese Engagements nicht zu oder legten ihnen große Hindernisse in den Weg. Sie verschuldeten sich statt dessen im Ausland und stellen heute fest, daß der Weg über die Direktinvestionen der wesentlich vorteilhaftere für sie gewesen wäre.

Bei der Finanzierung ihrer Kapitalbeteiligungen durch die Unternehmen gilt die alte Devise „Entweder man hat das Geld, oder man braucht die Bank". Bei den deutschen Unternehmen überwiegt vielfach der erstgenannte Fall. Ihre Unternehmensgewinne vor Steuern sind 1988 um 17% und im vergangenen Jahr in ähnlicher Größenordnung gestiegen. Die Eigenfinanzierungsquote ist sehr hoch (1988: 82'5%). Die Unternehmen könnten zusätzliche Engagements im Osten mit Eigen- und Fremdmitteln ohne eine nachhaltige Belastung des deutschen Kapitalmarktes finanzieren.

Zum Abschluß noch ein paar Sätze zur **DDR:** Die DDR nimmt sicher unter den Comecon-Staaten in jeder Hinsicht eine Sonderstellung ein. Die Unternehmen aus der Bundesrepublik und vor allem auch die Banken sehen in ihr einen natürlichen, angestammten Wirtschaftsraum für die Produktion und den Absatz ihrer Produkte. Ihr wird daher mehr als den anderen Ländern Beteiligungskapital zufließen, auch weil im Zuge der Vereinigung der beiden deutschen Staaten die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen hierfür gegeben sein werden. Der für ein rasches wirtschaftliches Aufschließen des östlichen Teils Deutschlands benötigte Kapitalbedarf läßt sich kaum in seiner Gesamtheit schätzen. Die Bundesrepublik ist aber in der Lage, dieses Kapital aufzubringen.

Kurz nach dem gescheiterten Aufstand vom 17. Juni 1953 schrieb Ludwig Erhard einen Artikel, in dem er unter anderem auch wirtschaftlichen Ängsten vor einer Vereinigung der beiden deutschen Staaten entgegentrat: „Wir sind heute auf Grund der Devisensituation und unserer Guthaben aus Ausfuhrüberschüssen durchaus in der Lage, einen zusätzlichen Import von 3 bis 4 Mrd DM zu bewerkstelligen, wobei noch erleichternd hinzukommt, daß uns die Wiedervereinigung ja auch zu Deviseneinsparungen verhelfen wird." 3 bis 4 Mrd DM 1953 wären in heutigen Preisen ausgedrückt 9 bis 12 Mrd DM. Die deutsche Leistungsbilanz wies im letzten Jahr einen Überschuß in Höhe von fast 100 Mrd DM auf. In dieser Höhe exportierten wir mehr Güter und Dienstleistungen, als wir einführten, und bildeten daher im Ausland Finanzkapital in entsprechender Höhe. Dieses Kapital wird teilweise in die DDR fließen. Hinzu kommen europäische Direktinvestitionen und die eigene Kapitalbildung in der DDR, die bei starken Produktivitätsfortschritten sehr hoch werden kann, ähnlich wie nach 1948 in der Bundesrepublik.

Eine Reduzierung des Leistungsüberschusses kann man – wie die Vergangenheit bewiesen hat – nicht verordnen. Sie muß und wird sich über die Märkte, über Preis-, Wechselkurs- und Zinsbewegungen vollziehen. Dies tangiert nicht nur den Export, sondern kann auch eine Ausweitung der Importe zur Folge haben. Solches würden auch unsere Handelspartner begrüßen, weil es zum Abbau der Handelsungleichgewichte beitragen könnte.

Insgesamt meine ich, daß ausreichend Kapital für die DDR und Osteuropa zur Verfügung steht. Die Wirtschafts- und Ordnungspolitik der osteuropäischen Staaten muß hierfür die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen. Es wird aber entscheidend auf den Leistungswillen der Menschen in Osteuropa, ihre Bereitschaft zu sparen, auf die unternehmerische Weitsicht und den Wagemut ankommen, wie erfolgreich der Umstrukturierungsprozeß verläuft und wie rasch die Länder zu Westeuropa wirtschaftlich aufschließen können. Die Banken stehen vor einer Vielzahl von Kredit- und Finanzierungsentscheidungen. Sie müssen die Chancen und Risiken gegeneinander abwägen. Hinter erfolgreichen Kreditentscheidungen stehen aber keine Patentrezepte, sondern kreatives Denken und Erfahrungen, die die internationalen Banken in jahrzehntelanger Tätigkeit gewonnen haben.

EG und Osteuropa – neue Rahmenbedingungen für die österreichische Wirtschaftspolitik

Dr. Franz Vranitzky

Bundeskanzler der Republik Österreich

Der Beginn dieses Jahrzehnts stellt eine ganze Reihe von neuen, teilweise unerwarteten Herausforderungen an uns alle, nicht nur an die Wirtschaftspolitik, sondern vor allem an die Wirtschaftstreibenden in den verschiedenen Bereichen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang zu Beginn, dem Thema gerecht, im ersten Teil meiner Anmerkungen auf die Veränderungen im Osten eingehen. Mir scheint eine der aktuellen Aufgaben darin zu liegen, nun Wege zu suchen, 40 Jahre lang **aufgestaute Versäumnisse im Zeitraffer zu bewältigen.** Dabei muß darauf geachtet werden, daß bestimmte ökonomische Grundregeln, die die Funktionsfähigkeit eines Wirtschaftssystems auf marktwirtschaftlicher Basis garantieren, nicht schon im Ansatz verletzt werden oder daß man nicht glaubt, über sie hinweggehen zu können.

Marktwirtschaftliche Ziele, die allerdings zumindest zwei Mängel aufweisen, werden von allen Diskussionsteilnehmern hüben und drüben außer Streit gestellt betrachtet. Der eine Mangel besteht darin, daß man ein Wirtschaftssystem nicht nur theoretisch beschreiben kann, sondern auch mit personeller und immaterieller Infrastruktur, also mit Leben erfüllen muß.

Der andere Mangel besteht darin, daß auch der Eigentumsbegriff noch nicht wirklich bewältigt ist. Marktwirtschaft kann sicherlich dann nicht zu einer

bestimmten Entwicklung führen, wenn man eine andere Barriere noch nicht überschritten hat, die darin besteht, daß Eigentum und Produktionsmittel nicht privat sein können oder nicht privat sein sollen.

Ich komme zurück auf die **Funktionsfähigkeit eines Wirtschaftssystems.** Im Zusammenhang mit einer Währungsreform ist die Frage zu stellen, ob eine stabile Währung Voraussetzung oder Endprodukt eines Sanierungskonzepts sein soll. Ich meine, sie ist wohl eher eine Voraussetzung; auch der Privatisierung hat die Wiedereinführung von Eigentums- und Gesellschaftsrecht voranzugehen, sonst wird das System nicht funktionieren.

Der **Einsatz von Fremdkapital** ist nicht wünschenswert, sondern hängt von Bonitäts- und Bewertungskriterien ab. Ohne ein Minimum an geeigneter Infrastruktur wird es keine funktionierende Wirtschaft geben können. Daher ist das, was wir in den westlichen Ländern sehen, der Versuch, eine optimale Kombination aus privaten Investitionen und Infrastrukturinvestitionen zuwege zu bringen, ein ganz wesentlicher Entwicklungsbestandteil.

Zur marktwirtschaftlichen **Arbeitsmarktpolitik** ist ein ausgeprägtes Verständnis für **soziale Absicherung** notwendig. Ich erinnere an die verschiedenen Maßnahmen im Zusammenhang mit unserer verstaatlichten Industrie. Sie hatte vor fünf Jahren ungefähr 110.000 Beschäftigte; sie hat heute 72.000. Die Differenz bedeutet einen Verlust an Arbeitsplätzen. Wir hätten diese Strukturveränderungen wahrscheinlich nicht oder nur unter größten politischen und sozialen Anspannungen geschafft, hätten wir ihnen nicht wesentliche soziale Absicherungssysteme zur Seite stellen können. Jemand, der zwar seinen Arbeitsplatz verloren hatte, wurde nicht in die Mittellosigkeit gedrängt. In der ČSFR wird es für notwendig erachtet, in der Schwerindustrie ungefähr 20% der Arbeitsplätze abzubauen. Wenn es nicht gleichzeitig gelingt, eine soziale Absicherung in irgendeiner Weise zur Verfügung zu stellen, dann werden die politischen und sozialen Spannungen wohl beachtlich werden. Daher ergibt sich nicht nur die Notwendigkeit nach einem solchen Sicherungssystem, sondern vor allem auch die Frage nach der Finanzierbarkeit.

Damit sind wir wieder bei einem wichtigen und neuralgischen Thema: der **Restrukturierung der Wirtschaft in unseren Nachbarländern.**

Sicher ist der Solidaritätsgedanke ein wichtiger Impuls für Maßnahmen, die den Reformprozeß des Ostens unterstützen, doch müßten die entwickelten westlichen Industrieländer vor allem auch die Chance einer langfristigen Expansion der eigenen handelspolitischen Möglichkeiten sehen. Das gilt schon aus geopolitischen Gründen für Österreich im besonderen. Insofern liegt es auch in unserem eigenen Interesse, wenn in diesen Ländern marktwirtschaftliche Wachstumsprozesse gefördert werden und sich zugleich stabile gesellschaftliche Verhältnisse entwickeln.

Die Voraussetzung hiefür ist der **Ressourcentransfer** von westlichen Industriestaaten in Form von materiellen und immateriellen Investitionen wie Aus- und Fortbildung, Training, Know-how-Transfer; da besteht die dringlichste Nachfrage, und gerade hier muß unser Angebot rasch organisiert und wirksam werden. Ohne diese Bereitschaft sind die Chancen für einen tragfähigen Aufschwung jedoch gering. Es gibt in Westeuropa — unser Land ist Teil Westeuropas, wie ich immer wieder betone — eine gewisse Art des Attentismus, der darin besteht abzuwarten, was sich dort eigentlich entwickelt. Ich halte diese Einstellung für falsch; würden wir auf stabile politische Verhältnisse warten, was immer das bedeutet, dann würden wahrscheinlich die Entwicklungsrückstände noch viel krasser zutage treten, und daher würde auch die Aufholung der Rückstände ernsterer Maßnahmen bedürfen. Zu einer Politik der Kooperation, der verstärkten Unterstützung, gibt es keine seriöse Alternative. In Ländern, in denen — etwas überspitzt formuliert — die Auszählung von Wahlergebnissen fast so lange dauert wie die Regierungsbildung in einem anderen Land, wird man diesen Attentismus nicht pflegen können. Die Konsequenz eines Nichthandelns ist für angrenzende Staaten wie Österreich, im Hinblick auf die bestehende Reisefreiheit, eine beschleunigte Auswanderungsbewegung aus den Ländern des ehemaligen Ostblocks mit all den belastenden Folgen für den heimischen Arbeitsmarkt und den damit verbundenen sozialen Problemen.

In der BRD hat man sich entschlossen — als sichtbares Hoffnungszeichen für die Bürger der DDR —, für eine rasche Verwirklichung von Wirtschafts- und Währungsunion einzutreten. Die DDR ist sicher insofern ein Sonderfall, als sie mit der Hilfe des westdeutschen Bruderstaates rechnen kann und der Lebensstandard in diesem Land für osteuropäische Verhältnisse

etwas höher liegt. Dennoch entsprach das wirtschaftliche Entwicklungsniveau der DDR nach einer von uns durchgesehenen Studie schon 1985 nur noch 84% des österreichischen; daraus läßt sich indirekt schließen, daß das DDR-Sozialprodukt je Einwohner ungefähr die Hälfte desjenigen der BRD ausmacht. Nach westdeutschen Quellen soll der Unterschied im Wohlstandsniveau zwischen den beiden deutschen Staaten noch größer sein.

Es bleibt somit Gigantisches zu leisten: **der Neuaufbau des Produktionsapparates, die Errichtung eines** an westliche Standards herankommenden **Infrastrukturnetzes.** Das wird enorme Investitionen erforderlich machen und auch bei großem Einsatz und entschlossenem Vorgehen etliche Jahre beanspruchen. Die geplanten Maßnahmen könnten einen bedeutenden Nachfrageimpuls für die westdeutsche Wirtschaft und deren Handelspartner auslösen, aber das brauche ich ja wohl nicht auszuführen.

Nun ist auch nicht zu unterschätzen, daß in diesem Zusammenhang die Gefahr der Freisetzung **inflationärer Kräfte** und der Hebung des Zinsniveaus besteht, deren Auswirkungen, z. B. auf Österreich, in den Griff bekommen werden müssen. Ich möchte hier vor Überdramatisierungen warnen, denn wir sind auch in anderen Zeitabschnitten seit dem Ende des Krieges mit Hochzinsphasen und inflationären Bedrohungen konfrontiert gewesen, ohne daß es damals die Frage der deutschen Einigung gab. Österreichs konsequente Wechselkurspolitik, wie überhaupt die gesamte Notenbankpolitik, hat sicherlich den Grundstein dafür gelegt, daß wir das immer wieder bewältigen konnten. Die Leitung der OeNB bedarf sicherlich nicht meiner Ratschläge, aber vielleicht des alten kollegialen Zurufs: „Laßt Euch nicht abbringen von diesem Weg!"

Insbesondere in grenznahen Bereichen sind wir angesichts der Entwicklungen in Osteuropa mit einem beachtlichen Umfang von **Infrastrukturvorhaben,** vor allem mit dem Ausbau der Verkehrseinrichtungen, Eisenbahnverbindungen usw. konfrontiert. Es ist hier eine ganz wichtige und aktuelle Angelegenheit, bereits im Vorstadium eine bestmögliche Abstimmung zwischen Straße und Schiene sicherzustellen, sodaß es in Ostösterreich nicht zu Inntalverhältnissen kommt.

Entscheidend für den wirtschaftlichen Aufbauprozeß wird aber natürlich die Dynamik des privaten Sektors sein. Wir haben uns in der Bundesregierung entschlossen, das Engagement österreichischer Unternehmungen in Osteuropa zu unterstützen. Es gibt das Projekt des geplanten Ost-West-Fonds, es gibt die Idee, die aber sehr nahe an der Durchführung ist, regionale Innovations- und Technologiezentren zu errichten; das erste wird in Gmünd im Waldviertel geschaffen werden. Neben all diesen Initiativen beteiligen wir uns auf internationaler Ebene an verschiedenen Programmen, wie z. B. im Rahmen der G-24, der OECD, der internationalen Finanzinstitutionen usw.

Ein gewisses Risiko sehe ich darin, daß man sich jetzt ununterbrochen mit Osteuropa beschäftigt, was sicher wichtig ist, aber doch wiederum nicht Exklusivitätswert haben sollte. Daher ist es notwendig und dringlich, mit großer Betonung auf die Entwicklungen und Notwendigkeiten im Zusammenhang mit dem Fortschritt der **EG-Integration** hinzuweisen, die ich für vorrangige Orientierungspunkte für unsere Wirtschaft halte. Manche machen sich hörbar in die Richtung: Wenn die EG-Integration nicht geht, haben wir ja den europäischen Osten. Ich hingegen meine, daß das keine austauschbaren Brüderpaare sind. Hier geht es um die Errichtung des Binnenmarktes für die Zeit nach dem Jahr 1992. Für uns geht es also — angesichts einer starken außenwirtschaftlichen Verflechtung unserer Wirtschaft in diese Räume — um eine ganz andere politische Zielsetzung: um die Teilnahme an der politischen Aufgabe der Europäischen Integration mit der Konsequenz, daß politische Union die Hingabe heute existierender Souveränitätsbestandteile bedeutet. Das ist eine Grundsatzentscheidung, die man treffen muß. Wir haben sie getroffen. Ich glaube, daß mit einer bestimmten Relativierung hinsichtlich der neutralitätsbedingten Hindernisgründe, wie sie auch im Westen angestellt wird, dieses Ziel deutlicher wird.

Es gibt Leute, die fragen: wozu eigentlich die EG-Mitgliedschaft; der Integrationsprozeß führt uns sowieso in den Binnenmarkt hinein. Der Integrationsprozeß ersetzt aber nicht die vollkommen gleichberechtigte Teilnahme als Binnenmarktpartner. Und so mancher geäußerte fromme Wunsch „Kooperiert doch mit der EG ohne Mitgliedschaft oder im Wege eines Assoziationsvertrags" ersetzt nicht die Mitgliedschaft als einzige vollkommene Voraussetzung für die Teilnahme am Binnenmarkt.

Die Entwicklung zur **Europäischen Währungsunion** ist ein weiterer wichtiger Schritt. In diesem Zusammenhang wird sehr viel davon abhängen, ob die wirtschafts- und währungspolitische Koordination ernst genommen wird und nicht nur Lippenbekenntnis ist. Das gilt im übrigen auch für das notorische, weltwirtschaftliche Problem der außenwirtschaftlichen Ungleichgewichte. Wir werden hier mit der Tatsache konfrontiert, daß der Außenhandel auf Wechselkursänderungen nicht im erhofften Ausmaß reagiert, und vor allem aus diesem Grund dürfte der Begriff der „policy coordination" in der internationalen Diskussion so stark an Gewicht gewonnen haben.

Unter diesen Gesichtspunkten ergeben sich zwei faszinierende, wenn auch schwierige Verpflichtungen für alle, die Führungsaufgaben wahrzunehmen haben. Erstens ist es notwendig, aus der Informationsflut ein Bild der geordneten Realität zu formen, und zweitens müssen Bewertungen vorgenommen werden, denn nur dann ist die Entscheidung möglich, ob das angestrebte Ziel neu formuliert werden muß und/oder welche ordnungspolitischen Schritte getroffen werden sollen. Ich meine, daß wir genau vor diesen Aufgaben stehen. Angesichts der Entwicklung des internationalen Umfeldes wäre es ein entscheidender Fehler, in Passivität zu verfallen und die jeweiligen Veränderungen einfach hinzunehmen. Ich glaube, und das gilt wieder einmal für die Führungskräfte, daß die Zukunft als eine beeinflußbare und gestaltbare Dimension zu sehen ist und nicht als eine hinzunehmende.

Es erhebt sich nun die Frage nach der strategischen Position einer kleinen offenen Volkswirtschaft wie der österreichischen, die sich sowohl einem europäischen Integrationsprozeß im EG-Bereich gegenübersieht, gleichzeitig aber schon aufgrund der geopolitischen Lage mit dem Umbau und der Öffnung im osteuropäischen Raum konfrontiert ist. Eine vorurteilslose Analyse der österreichischen Wirtschaft muß zu dem Schluß führen, daß wir als entwickeltes Industrieland mit einer modernen Infrastruktur und allen Attributen der sozialen Marktwirtschaft für den EG-Integrationsprozeß gerüstet sind.

Wir haben aber noch immer Systeme, die z. B. Marktordnung heißen. In diesem Fall ist Ordnung gleichbedeutend mit Ausschaltung, weil hier bestimmte Prozesse, die den Markt charakterisieren, nicht stattfinden. Und ich weiß schon, daß das an der einen oder anderen Grundfeste bestehender Systeme

rührt – aber Marktwirtschaft wird wohl ohne ein 100%iges Bekenntnis nicht 100%ig funktionieren können. Wenn wir davon ausgehen, daß wir auf diese Art und Weise Marktkräfte in Bewegung setzen wollen, dann wird hier noch sehr viel zu tun sein. Das spricht überhaupt nicht gegen eine funktionierende Sozialpolitik im weitesten Sinn des Wortes, um Auswirkungen, die das freie Spiel der Marktkräfte auf schwächere Gruppen hat, zu beseitigen oder deren Entstehung überhaupt zu verhindern.

Ich möchte heute nicht mit dem Wort Vision in ein „ungeordnetes Verhältnis" gerückt werden. Aber wenn es auch gegenwärtig zweifellos noch eine Vision ist, dann könnte es doch am Ende dieses Weges, den ich in einigen Skizzen gezeigt habe, dazu kommen, daß eine **kontinentale Lebensgemeinschaft** entsteht, in der eine in den Grundzügen gemeinsame Politik für 800 Millionen Menschen betrieben wird. Bisher hat uns die Geschichte gezeigt, daß es im wissenschaftlichen und im kulturellen Bereich einen kosmopolitischen Raum gibt. Aber im Gegensatz dazu war der politische Internationalismus – und damit die ökonomische und politische Integration – weit weniger erfolgreich. Nunmehr aber könnte es doch zu einer Art Einheit von geistig-kulturellen und ökonomisch-politischen Aktivitäten im europäischen Raum kommen.

Zurück zur gegenwärtigen Situation. Die Zeiten sind vorbei, in denen ein kleines Land autonome politische und wirtschaftliche Strategien verfolgen konnte. Damit ist nicht gesagt, daß die Politik im allgemeinen und die Wirtschaftspolitik im besonderen keine Aufgaben mehr vorfinden. Ihr Ziel muß vielmehr darin bestehen, die geistigen und wirtschaftlichen Kräfte zu mobilisieren und zu stärken, damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit auf allen Gebieten sichergestellt werden kann. Gleichzeitig müssen wir uns nach außen hin aber verpflichtet sehen, im Rahmen des gemeingültigen Raums unsere Individualität zu erhalten.

Es stellt sich anläßlich dieses europäischen Integrationsprozesses auch die Frage, über welche Vorteile ein Land verfügt, um sich in einer liberalisierten Welt behaupten zu können. Abgesehen davon, daß wir von einer westeuropäischen Randlage in die Mitte eines europäischen Großraums rücken, verfügen wir über andere als nur geopolitische Vorteile, die uns eine recht gute

Ausgangsposition verschaffen. Ich zähle dazu eine hohe politische Stabilität, die wir in der Nachkriegsgeschichte erarbeitet haben, und die Rolle der österreichischen Sozialpartnerschaft. Selbstverständlich werden wir all diese Instrumente auch weiterhin entwickeln müssen; die grundlegende Philosophie ist aber, daß Konflikte nicht an der wirtschaftlichen Front ausgetragen werden – mit allen nachteiligen Folgen für die Wirtschaft und für das internationale Bild Österreichs –, sondern mit der Methode des gemeinsamen Erkenntnisfortschritts, wobei die Fähigkeit zum Kompromiß ein wesentliches Element ist.

In dem von mir Gesagten schwingt auch eine gute Portion Hoffnung mit, gepaart mit dem absoluten Willen, die Konsensfähigkeit in diesem Land auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten. Hinsichtlich der Ausbildungspolitik und der Arbeitskräftequalität haben wir einen guten Standard erreicht, der auch als Argument für ausländische Direktinvestitionen in Österreich eine Rolle spielt. Die positive Eigenschaft von **Direktinvestitionen** für den internationalen Handel und die damit verbundene Allokation der Ressourcen für ein Land kommen allerdings nur dann voll zum Tragen, wenn sie sich nicht als Einbahnstraße erweisen. Auf Österreich bezogen meine ich damit, daß wir hinsichtlich der aktiven Direktinvestitionen, das heißt von österreichischen Unternehmen im Ausland, im Gegensatz zu zahlreichen anderen Industrieländern einen erheblichen Nachholbedarf aufweisen.

Die klein- und mittelbetriebliche Unternehmensstruktur möchte ich auch als ein Zeichen einer gewissen Stärke bewerten, vor allem wegen der hohen Flexibilität, die diesen Unternehmen mit Recht zugeschrieben wird. Gerade in diesem Bereich könnte eine effizientere Wachstumsfinanzierung noch Entwicklungsmöglichkeiten haben. Angesichts des erkennbaren Wandels im Sparverhalten sowie des hohen Geldvermögensniveaus sollte eine Diversifizierung des Angebots an Beteiligungsmöglichkeiten als nicht unrealistisch bezeichnet werden.

Ich möchte als wichtigen Schritt auch die **Budgetkonsolidierung** erwähnen, die ebenfalls noch Entwicklungsreserven hat, und zwar vielleicht weniger quantitative als qualitative. Wir haben im großen und ganzen die Möglichkeiten der linearen Rückführung von budgetären Ansätzen in etwa aus-

geschöpft. Die vor einigen Jahren begonnene Konsolidierungsstrategie stößt sehr bald an eine Grenze, und es wird sicherlich notwendig sein, diese Politik und diese Instrumente weiterzuentwickeln, wobei wir das Prinzip der Anreize verstärkt in den Vordergrund stellen müssen.

Ein anderer Bereich ist die **Währungspolitik:** Sie zählt zu den Stärken der österreichischen Position in diesem doch auch von Unsicherheit geprägten Umfeld. Vor allem die Finanzmärkte, die durch ständige Innovationen und einen hohen Grad an Liberalisierung gekennzeichnet sind, bedürfen immer wieder der verläßlichen und festen geldpolitischen Grundlage. Es sind dankenswerterweise bei der Liberalisierung des Devisenrechts seit 1986 maßgebliche Schritte gesetzt worden, die der internationalen Tendenz auf diesem Gebiet Rechnung tragen. Auf den Gebieten der Währungs- und Devisenpolitik können wir daher der weiteren Entwicklung im EG-Raum mit einer gewissen inneren Sicherheit entgegensehen.

Für die neue europäische Vitalität ist es im Öffnungsprozeß notwendig, in alle anderen wirtschaftlichen Aktivitätsfelder vorzudringen. Der Zugang zu Märkten und ganz allgemein die Beweglichkeit der Produktionsfaktoren können noch nicht als optimal bewertet werden, und so manches Papier, das uns vom Währungsfonds oder von der OECD übermittelt wird, weist auf Verbesserungswürdiges hin.

So dürfen wir beispielsweise nicht ruhen, auf dem **Bildungs- und Ausbildungssektor** all diesen Erfordernissen Rechnung zu tragen. Wenn ich daran denke, daß wir überdurchschnittlich lang dazu brauchen, etwa in Berufsschulen eine Fremdsprache als Pflichtfach einzurichten, dann stört mich daran weniger die technisch-administrative Angelegenheit als so manche psychologische Sperre, die da und dort gegen solche Maßnahmen aufgerichtet ist.

Im Endeffekt geht es darum, daß sich die Verbesserung der Rahmenbedingungen nicht ohne Verbindung zu den privaten Unternehmerentscheidungen entwickelt. Ich glaube, daß wir mit der Steuerreform, mit den Notenbankmaßnahmen zur Liberalisierung im Devisenrecht und mit den jetzt in Kraft tretenden Rahmenbedingungen für die Investitionen im Ausland wichtige

Schritte gesetzt haben. Niemand kann dem privaten Unternehmer jedoch seine Entscheidung abnehmen. Wir können ihm bei der Übernahme von Risiko nur behilflich sein.

Meine Damen und Herren! Ich bedanke mich für die Einladung. Vielleicht können meine Worte und unser Gespräch dazu führen, daß wir im Schoße der Nationalbank einen weiteren Beitrag zur Überwindung noch bestehender Barrieren leisten.

Wettbewerb und Kooperation aus der Sicht der Oesterreichischen Nationalbank

† Dr. Hellmuth Klauhs

Präsident der Oesterreichischen Nationalbank
(gestorben am 26. April 1990)

In einer Zeit gravierender Strukturveränderungen im Finanzbereich und in einem weltweiten dynamischen Prozeß von Liberalisierung und Deregulierung kommt das Thema der heurigen Volkswirtschaftlichen Tagung nicht von ungefähr; stehen doch freizügigeren Märkten und verschwimmenden Grenzen bei Produkten und Produktanbietern zusammenwachsende Wirtschaftsräume und auch angebots- und nachfrageverbindende Vereinbarungen gegenüber.

Die Banken sind mit einer ganz neuen Perspektive der Währungspolitik konfrontiert: Nicht mehr Schutzwälle um das eigene Revier sind das Ziel, sondern internationale Wettbewerbsfähigkeit. Währungspolitik wird immer mehr Integrationspolitik. Währungspolitische Autonomie wird zur Schimäre, und Notenbankpolitik wird immer mehr Kooperationspolitik ohne Ausgleichsmöglichkeit für mangelnde Konkurrenzfähigkeit. Zinsabkommen, OPV, souveräne Rechtsgestaltung und Zuzugsbeschränkung im eigenen Land, all das gehört zur grauen Vergangenheit. Trotzdem bleiben die Sensibilität der Finanzmärkte und die Besonderheiten des Bankwesens. Sie müssen sich aber diesem Wandel der Märkte zur Globalisierung entsprechend anpassen – eine ungeheure Herausforderung, aber auch eine faszinierende Vision.

Das Thema dieser Veranstaltung – genauer der Dualismus „Wettbewerb und Kooperation" – fordert daher höchst aktuell zu einer Betrachtung des Stellenwerts heraus, den diese Differenzierung in einem Wirtschaftssystem hat. Lassen Sie mich daher ein paar allgemeine Betrachtungen der konkreten österreichischen Sicht voranstellen. Die sozialökonomische Entwicklung ist

und war gekennzeichnet durch eine Auseinandersetzung alternativer Organisationsprinzipien wie Dezentralisation und Zentralisation, Marktwirtschaft und Planwirtschaft, individuelle Freiheit und staatlicher Zwang, Wettbewerb und Kooperation, wobei gerade in den letzten Jahren und Monaten gravierende Weichenstellungen vorgenommen wurden, was Abbau der Planwirtschaft und Verringerung des staatlichen Zwangs anlangt. Gleichzeitig können wir uns einen im wesentlichen ansteigenden Trend vorstellen, der den permanenten intellektuellen und technologischen Fortschritt symbolisiert.

Zwischen diesen beiden Erscheinungen besteht auch eine gewisse Wechselwirkung, nämlich insofern, als sich mit fortschreitender Arbeitsteilung und technischer Innovation (und der damit verbundenen gesellschaftlichen Entwicklung) die Organisationsprinzipien qualitativ verändern. Die Marktwirtschaft der neunziger Jahre hat zum Beispiel aufgrund der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, des Verkehrswesens, der Innovationen auf den Finanzmärkten usw. einen anderen qualitativen Status als in den sechziger Jahren.

Das **Prinzip des Wettbewerbs** gehört zu den Organisationsprinzipien; es ist ein Strukturelement der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung, die sich auf längere Sicht immer durchgesetzt hat und überhaupt erst Ballungen und Konzentrationen innerhalb von freien Wirtschaftsräumen tolerabel macht. Im Gegensatz zum theoretischen Begriff der reinen Konkurrenz (dessen Kennzeichen das Bestreben der Ökonomen ist, jedes monopolistische Element – und sei es noch so unbedeutend – auszuschalten), ist der praktische Wettbewerb durch **zwei Phasen** zu beschreiben: erstens durch eine Phase der **Differenzierung** von Produkten und Leistungen und zweitens durch eine Phase des **Ausgleichs dieser Differenzierung** durch die Konkurrenten. Der Wettbewerb löst also einen produktiven, wertschöpfenden, dynamischen Prozeß aus; er ist durch das Streben nach Vorsprung vor den Konkurrenten gekennzeichnet und kann so als Triebkraft für den wirtschaftlichen Fortschritt bezeichnet werden. Modellgemäß kommt es bei einer solchen dynamischen Betrachtung notwendigerweise zu einer vorübergehenden Monopolisierung. Diese **evolutionäre Sicht der Marktkonkurrenz** ist – so glaube ich – wesentlich brauchbarer als der statische Begriff der ökonomischen Theorie.

Aus einem solchen dynamischen Wettbewerbsbegriff ist beispielsweise ableitbar, daß ein **Verdrängungswettbewerb** – wie wir ihn aus der österreichischen Bankenszene kennen – kaum positive ökonomische Eigenschaften hat. Er ist meist nicht produktiv in dem Sinn, daß aufgrund vermehrter Leistungen temporäre Monopolstellungen entstehen. Ich werde darauf noch ausführlich zurückkommen.

Nun ändert sich zwar die Bewertung des Wettbewerbs als Organisationsprinzip der Wirtschaftsverfassung im Zeitverlauf, das Spannungsfeld zwischen Preis- und Qualitätskonkurrenz und jenes zwischen regionaler und überregionaler, ja weltweiter Konkurrenzierung sind Beispiele für Konstellationen, innerhalb deren sich Veränderungen von Konkurrenzformen abspielen können. Generell gilt aber, daß der technische Fortschritt im allgemeinen und Fortschritte der Informationstechnologie im besonderen die Abhängigkeit vom Markt verstärken.

Ich kann hier nicht auf die Frage eingehen, welches Maß an wettbewerbsbedingter Dynamik für eine Volkswirtschaft sinnvoll ist, ohne daß es zu wirtschaftlichen und sozialen Störungen kommt. Auch hier gibt es Entwicklungsstadien, die z. B. bei einer Marktwirtschaft von frei über sozial bis ökosozial reichen können. Sicher ist ein Punkt vorstellbar, ab dem für die Gesamtwirtschaft die Nachteile größer sind als die Vorteile. Ein Wirtschaftssystem aber, das ausschließlich auf die segensreichen Wirkungen der „unsichtbaren Hand" des Wettbewerbs vertraut, ist zwar als didaktisches Prinzip sehr brauchbar, aber es ist meines Erachtens unrealistisch, denn wir sind nun einmal in der Praxis mit einer sehr differenzierten Marktmacht konfrontiert.

Der Wettbewerb braucht realistisch gesehen daher erstens eine gesetzliche Absicherung (das heißt ein effizientes Wettbewerbsrecht), und zweitens geht es darum, welche Rolle innerhalb dieses Wettbewerbsrechts die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit spielen können und sollen.

Damit bin ich bei jenem Begriff, den wir hier mit **„Kooperation"** umschreiben; ich gehe davon aus, daß damit ein Synonym für alle Möglichkeiten der Zusammenarbeit bzw. des Zusammenschlusses gemeint ist, angefangen von losen Kooperationen über wechselseitige Beteiligungen bis zu Fusionen.

Gleichzeitig setze ich voraus, daß der Dualismus „Wettbewerb und Kooperation" im Sinn einer Konstellation verstanden werden soll, deren Zweck die **Stärkung der Wettbewerbskraft** ist und somit das Erreichen jenes Punktes, der die produktiven Kräfte des Wettbewerbs optimiert.

Wir müssen zugeben, daß die zugrundeliegende Problematik in der Theorie leichter abzuhandeln ist als in der Praxis. Das zeigt schon ein Blick auf die Entwicklung der internationalen Handelsordnung und auf die Art und Weise, wie deren Prinzipien — nämlich Meistbegünstigung und Multilateralität — von den verschiedenen sublimen Formen des Protektionismus umgangen werden können. Was sich als besonders liberal gebärdet, entpuppt sich bei detailliertem Hinsehen manchmal als unüberwindlicher Schutzwall. Kein Wunder also, daß oft in der Praxis Vorkämpfer der Freizügigkeit in Wirklichkeit engstirnige Enklavenhüter sind — und das gilt für ganze Staaten genauso wie für einzelne Wirtschaftszweige. Das Geldwesen ist dabei der Natur der Sache nach ein besonders heikles Gebiet. Obwohl unbestritten ist, daß durch Protektionismus viel Sachkapital und menschliche Arbeitskraft in Bereichen gebunden bleiben, die international nicht mehr wettbewerbsfähig sind, und die betroffenen Unternehmen weniger unter dem Druck stehen, Produkt- und Verfahrensinnovationen zu finden, kann sich der selektive Protektionismus auch lohnen, wenngleich nicht auf Dauer. Aber seine Hartnäckigkeit ist nur daraus erklärbar, daß die Suche nach Einkommensbestandteilen bzw. Einkommensvorsprüngen, denen keine produktive Leistung entspricht, auch dann erfolgreich sein kann, wenn es gelingt, nichttarifäre Handelsschranken und ähnliche Diskriminierungen durchzusetzen, ein Vorgehen, das in der Fachsprache kurz und prägnant als „rent-seeking" bezeichnet wird.

Ich möchte dabei gar nicht die so oft strapazierte „Beamtenmentalität" anführen und schon gar nicht die Perversion des „Unternehmergeistes", der sich weniger in Produktinnovation als im Aufspüren von Subventionschancen niederschlägt.

Ich glaube, damit den begrifflichen Rahmen der Thematik „Wettbewerb und Kooperation" sicher ohne Anspruch auf Wissenschaftlichkeit, aber ausreichend für die uns speziell interessierende Praxis behandelt zu haben. Bezogen auf die **österreichische Bankenlandschaft** geht es somit um die

Frage einer **Bankenstruktur,** deren Kennzeichen ein **„produktiver Wettbewerb"** ist. Die so verstandene Wettbewerbsfähigkeit ist in einer kleinen offenen Volkswirtschaft vor dem Hintergrund der internationalen **Liberalisierung** zu sehen, die auch Bank- und überhaupt Finanzdienstleistungen umfaßt; somit geht es letztlich um die **Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Rahmen.**

Das hohe **Interesse der Notenbank** an einem nicht nur im Inland funktionsfähigen, sondern auch international wettbewerbsfähigen Bankensystem ist evident. Die Banken sind der institutionell bedeutendste Teil des Finanzmarktes, die Notenbank im weitesten Sinn Bank der Banken und damit vom Funktionieren dieses Marktes tangiert. Das Erfordernis eines internationalen Standards an Marktqualität haben wir vor allem seit dem vergangenen Jahr am Beispiel des Kapitalmarktes herausgestrichen und immer wieder betont. Es hat sich gezeigt, daß ein ineffizienter Kapitalmarkt allein aus Gründen eines Qualitätsdefizits zu einer Verlagerung des Geldvermögens in Richtung konkurrierende ausländische Kapitalmärkte führt. Das bedeutet im österreichischen Konnex ein unmittelbares Problem für die Währungspolitik, und zwar dann, wenn es zu einem strukturellen Devisenabfluß aus dem Titel des langfristigen Kapitalverkehrs mit Wertpapieren kommt. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß ein Szenario liberalisierter Finanzmärkte den internationalen Zinszusammenhang wesentlich verstärkt. Das gilt nicht nur für die Zinspolitik der Notenbank und somit primär für den Geldmarkt, sondern auch für die Kapital- und Bankenmärkte. Auch für den Bankenmarkt ist daher der internationale Qualitätsstandard eine Meßlatte, der unmittelbares währungspolitisches Interesse zukommt. Schließlich müssen unsere diesbezüglichen Überlegungen bereits vom Stadium der Volliberalisierung ausgehen und daher von einer Konstellation, die sowohl für das Angebot an Bankdienstleistungen auf der Grundlage der Niederlassungsfreiheit als auch für die Nachfrage der Bankkunden nach ausländischen Bankdienstleistungen keinerlei Beschränkung mehr vorsieht.

Die **das Bankensystem betreffenden Aktivitäten der Notenbank** lassen sich — ohne auf die zweifellos auch die Banken berührende Devisenliberalisierung speziell einzugehen — seit der ersten Hälfte der achtziger Jahre rückblickend in **zwei Schritten** darstellen. Der erste Schritt betraf die

KWG-Novelle 1986 und somit die Begründungen für das Überdenken der bis dahin bestandenen Ordnungsnormen. Der zweite Schritt fällt in die Gegenwart; er beinhaltet vor allem die Frage der **EG-Konformität des Bankenrechts.** Auch hier wieder die Feststellung: Notenbankpolitik wird immer mehr Integrationspolitik. Nun kann man sicher darüber streiten, was EG-Reife eigentlich bedeutet. Das Finden von Meßlatten ist da sicher ein Problem, das man mit dem Betroffenen vor Veröffentlichung von Studien diskutieren sollte. Sicher ist der Gegeneinwand, daß Österreichs Banken EG-reifer sind als die mancher EG-Länder, zu einfach, wenn auch nicht ganz hinwegzuwischen. Wenn wir heute feststellen können, daß das österreichische Bankwesen im Inland durchaus funktionsfähig ist und alle nachgefragten Produkte mit entsprechender Diversifikation anbietet, so heißt für mich EG-Reife, daß unsere Serviceleistungen auch international mit Erfolg angeboten werden können, das heißt also auch exportfähig sind. Schließlich wollen wir auch im Bankwesen von einem größeren Markt profitieren und nicht nur Inlandsmärkte verlieren, die wir nicht mehr schützen können. Schließlich bringt auch der Export von Bankdienstleistungen Devisen!

Die Bedeutung der KWG-Novelle 1986 kann im Sinn einer evolutionären Entwicklung des österreichischen Bankensystems gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie ist gleichsam eine Plattform, von der aus die weiteren Anpassungsschritte vorgenommen werden können. Sie hat – ganz abgesehen von den formalen Rechtsvorschriften – vor allem das **Problembewußtsein** dafür geschaffen, daß auf die heimischen Banken ein verstärkter internationaler Wettbewerb, ein davon ausgehender Druck auf die Preise von Finanzdienstleistungen und folglich auf die Ertragslage zukommen wird. Eine kürzlich veröffentlichte Studie sagt z. B., daß im Jahr 2000 in der EG nur mehr die Hälfte der jetzt tätigen Banken existieren wird. In der EG wird eine Reduktion der Preise für Finanzdienstleistungen um 13% erwartet. Stünden wir den aktuellen Herausforderungen mit dem früheren Bankenrecht und auch mit dem Geist der absoluten Dominanz der Bilanzsummenausweitung und dem Denken abgeschlossener Reviere gegenüber, ich glaube, wir alle hätten schlaflose Nächte. Es gibt trotzdem noch Probleme, zu deren Lösung wir einige Nachtstunden opfern werden müssen. Es wäre schade, wenn durch Greißlerdenken internationale Chancen nicht genützt und jahrzehntealte gute österreichische Banktradition, die sich schon im vorigen Jahrhundert

in einem größeren Wirtschaftsraum bewährt hat, nicht weiter tradiert werden könnte.

Ich darf daran erinnern, daß die – international publizierten – Eigenkapitalquoten der österreichischen Banken, die in den sechziger Jahren noch zwischen 5 und 6% gelegen waren, in der ersten Hälfte der achtziger Jahre auf rund 2½% zurückgegangen sind. Diese Entwicklung stand im Gegensatz zu jener in den meisten westlichen Industriestaaten. Parallel dazu war eine eingeengte Ertragslage und eine unzureichende Vorsorge für transfergefährdete Auslandsforderungen, aber auch eine Zunahme der Marktteilnehmer zu beobachten. Wir dürfen nicht vergessen, daß sich dieser Trend vor dem Hintergrund eines verlangsamten Wirtschaftswachstums abgespielt hat, also in einer Situation, die auch und gerade für Banken ein höheres Potential für das Tragen von Risken erfordert.

Es erschien daher unbedingt notwendig, die **Haftkapitalbasis** der Banken als Risikopolster anzuheben und sie gleichzeitig stärker als früher zur Begrenzung der Risken einzusetzen. Es war zunächst keineswegs allgemein anerkannt, daß die Höhe des Haftkapitals als Motiv für eine ertragsorientierte Geschäftspolitik Bedeutung haben soll, für eine Riskenbegrenzung im In- und Auslandsgeschäft sowie für den Gläubigerschutz und somit generell als Beitrag zur Sicherung der gesamtwirtschaftlichen Stabilität zu sehen ist. Die Diskussion um das geschäftspolitische Umfeld hat außerdem ergeben, daß der von mir bereits erwähnte Verdrängungswettbewerb außer Spesen – nämlich Ertragseinbußen – praktisch nichts gebracht hat, sind doch in den relevanten Geschäftsbereichen (Schillingdirektkredite, Schillingprimäreinlagen) kaum signifikante Marktanteilsverschiebungen oder tatsächliche Verdrängungen festzustellen gewesen.

Schließlich ist in dieser Phase auch mehr Klarheit über den Stellenwert des Auslandsgeschäfts geschaffen worden. Seine Expansion mußte zu einem erheblichen Teil als Folge des binnenwirtschaftlichen Verdrängungswettbewerbs interpretiert werden. Es zeigten sich aber sehr rasch die Grenzen eines solchen Unterfangens und auch die höheren Risken. So ist – leider – zunächst durch das Auslandsgeschäft keine Verbesserung der Ertragslage eingetreten. Die Ausschöpfung der inländischen Marktchancen führte dann letzt-

lich zu beträchtlichen Produktveränderungen und -neuerungen, zum Teil aber in nicht unproblematische Randbereiche, wobei der große Erfolg der stärkeren Marktdurchdringung und Integration gar nicht geschmälert werden soll. Es ergaben sich zumindest drei Ansatzpunkte für eine Reform der Geschäftspolitik bzw. für entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen: nämlich die Frage der Kostendeckung und des Gewinnbeitrags einschließlich der Bildung ausreichender Rücklagen, weiters das Erfordernis einer Verminderung der Fristentransformation angesichts des hohen Anteils des Roll-over-Geschäfts in diesem Bereich und schließlich die Begrenzung der offenen Devisenpositionen. Dieser Bereich hat nicht zuletzt durch das internationale Verschuldungsproblem und die daraus resultierenden Konsequenzen starke Auswirkungen und wird durch die Ostöffnung noch weitere Dimensionen erhalten.

Diese Themen waren aus Notenbanksicht (neben Fragen der Einlagensicherung und der Sanktionsmöglichkeiten) von zentraler Bedeutung für ein prosperierendes und zugleich stabiles österreichisches Bankensystem. Die fulminante Entwicklung der **Integrationspolitik** hat nunmehr die Anpassung des Bankenrechts an die entsprechenden EG-Richtlinien notwendig gemacht. In einem zweiten Schritt wird es daher vor allem um die Definition eines EG-konformen Haftkapitals sowie um eine möglichst wettbewerbsneutrale Formulierung von quantitativen und qualitativen Haftkapitalbestimmungen gehen. Nicht zuletzt über Initiative der Notenbank werden diese Überlegungen, die naturgemäß eines längeren Zeitraums zur Lösungsfindung, aber auch zur Beobachtung des internationalen Umfeldes bedürfen, jetzt schon beginnen, damit auch ein entsprechender Anpassungszeitraum gewährleistet ist. Ein Erklärungsbedarf besteht vor allem bezüglich der Zuordnung der österreichischen Haftkapitalkomponenten in eine risikogewichtete Haftkapitalquote und hinsichtlich der Nutzung nationaler Ermessensspielräume. Ziel ist es nicht, durch überhöhte Anforderungen die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erschweren, sondern umgekehrt durch Hebung der Bonität eine günstige Ausgangslage für das internationale Rating zu schaffen.

Vom Standpunkt der Notenbank erscheint vor allem eine vorrangige Stärkung des Kernkapitals erforderlich, denn die Ertragslage der heimischen Banken hat sich bisher nicht den Anforderungen einer EG-Integration ent-

sprechend verbessert. Das betrifft nicht nur die Entwicklung der Zinsspanne, sondern auch den Anteil des reinen Dienstleistungsbereichs. Ein andauerndes Nachhinken der Selbstfinanzierungskraft unserer Institute hinter der internationalen Entwicklung bringt aber nicht nur einen engeren Spielraum zur Risikovorsorge und zur Eigenkapitalbildung für das einzelne Institut, sondern würde auch das internationale Standing Österreichs beeinträchtigen. Die daraus resultierenden negativen ökonomischen Konsequenzen (höherer Zinsabstand zum Ausland zur Risikoabgeltung, mangelnde internationale Wettbewerbsfähigkeit der Banken) sind dann unvermeidbar.

Damit komme ich zum nächsten Punkt, nämlich zur Frage, wie diese Schwäche zu beheben wäre. Eine mangelnde Anpassungsdynamik führt mit Sicherheit zur vermehrten Übernahme inländischer Institute durch ausländische Banken mit „vollen Akquisitionskassen", die eine Expansionsstrategie in Form von Übernahmen bereits etablierter Banken verfolgen. Mit anderen Worten: Wenn die EG-Konformität nicht von innen her vollzogen wird, wird sie uns von außen aufgezwungen werden.

Was wir auf diesem Gebiet wollen, ist nichts anderes als auf dem Kapitalmarkt: Uns stören nicht Käufe ausländischer Fremdwährungswertpapiere durch österreichische Anleger, wenn es umgekehrt genügend ausländische Interessenten für österreichische Schillingpapiere gibt. Uns stören nicht die ausländischen Banken am österreichischen Finanzmarkt, wenn es genügend österreichische Banken mit entsprechender Kapitalkraft gibt, die auf ausländischen Märkten erfolgreich sind.

Zunächst möchte ich festhalten, daß wir bestimmte Trends als gegeben annehmen sollten. Ich meine hier die Entwicklung der **Universalbanken,** also vor allem den Trend zur Ausweitung des Leistungsangebots der Banken und die qualitativ und quantitativ wachsenden kreditwirtschaftlichen Bedürfnisse der Nichtbanken. Innerhalb dieser Trends ist die Respezialisierung nach dem für das österreichische Kreditwesen historisch so wichtigen Kundengruppenprinzip eine diskutable Alternative; generell gilt aber, daß Universalbanken die volkswirtschaftlichen, bank- und kapitalmarktpolitischen sowie letztlich auch die gesellschaftspolitischen Aufgaben an ein Bankensystem optimal erfüllen können. Spezialisierung als Heilmittel klingt zwar sehr gut, ist aber

nur sehr begrenzt realisierbar. Dazu kommt noch, daß das Streben nach dem Allfinanzangebot Universalbanken zur Grundlage hat. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Banken flexibel sind; flexibel vor allem hinsichtlich der Anpassung der Personal- und Sachressourcen an veränderte Nachfrage mit dem Ziel, einen hohen Auslastungsgrad der Kapazitäten zu gewährleisten; flexibel auch, was den Ausbau der Dienstleistungsfunktionen betrifft und damit die Hinwendung zu Aktivitäten, die über die klassische Intermediation von Finanzierungsströmen über die Bankbilanz hinausgehen; und schließlich auch flexibel bei der Suche nach bzw. bei der Durchsetzung von Rationalisierungsmöglichkeiten. Man kann nicht über zu geringe Nettoerträge klagen, wenn eine der Ursachen zumindest im Nichteinbremsen des Sach- und Personalaufwands liegt. Hier bieten sich durch Auslagerung Kostenoptimierungen an, sei es bei gemeinsamer Personalausbildung, sei es bei wettbewerbsneutraler Übertragung von gemeinschaftlich billiger zu erledigenden Ausgaben, z. B. im Zahlungsverkehr, bei der EDV-Programmentwicklung etc. Ansätze dafür gibt es z. B. bei der GABE, bei Kreditkarten. Ich glaube aber, daß es hier noch sehr viele Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

Der **Bankenwettbewerb** erhält – so glaube ich – insofern eine neue Dimension, als sich die Banken in zunehmendem Maße mit Aufgaben der Finanz- und der Unternehmensberatung, aber auch der Vermögensberatung beschäftigen werden müssen. Dazu wird die steigende Bedeutung von Non- und Near-banks kommen und somit die sogenannte „Allfinanzphilosophie". Der Versicherungsbereich ist als Paradefall für den Einstieg von Near-banks in das Bankgeschäft zu sehen; aber auch andere Unternehmen, etwa Finanzierungsgesellschaften von Automobilherstellern, Waren- und Versandkonzerne werden – unterstützt durch ein zielgruppenorientiertes Marketing – in zunehmendem Maße Bankaufgaben übernehmen.

Von dieser Ausgangslage her stellt sich nunmehr die Frage der Tagung: mehr Wettbewerb oder mehr Kooperation? Ich glaube, die Antwort heißt: **Ein sinnvoller, produktiver Wettbewerb auf Basis einer effizienten Bankenstruktur.** Also: nicht entweder/oder, sondern sowohl/als auch! Aber wie ist diese Struktur zu erreichen, wie diese scheinbare Quadratur des Kreises zu lösen? Zunächst möchte ich sagen, daß ich mir – abgesehen von der bereits festgestellten Dominanz des Universalbankenprinzips – sehr

wohl Marktnischen vorstellen kann (vor allem im Bereich des Investmentbanking), die für Spezialinstitute ertragreich zu bearbeiten sind. Auch die erwähnte Kundengruppenorientierung ist ein Aspekt, der nicht zu vernachlässigen ist.

Wenn wir uns aber darüber einig sind, daß die österreichische Bankenstruktur **Rationalisierungseffekte** nötig hat, dann bedeutet das zugleich auch die Forderung nach kostensenkenden organisatorischen Veränderungen. Ich glaube, daß dieses Ziel durch ein Eingehen loser Kooperationsformen, wie sie heute in Ansätzen verwirklicht und vielfach diskutiert werden, weil man echte und vielfach schmerzende Schritte vermeiden will, nur teilweise erreichbar ist. Meines Erachtens besteht daher zwar nicht unbedingt aus binnenwirtschaftlichen Erwägungen, wohl aber unter Berücksichtigung der internationalen Entwicklung des Bankengeschäfts in einer Welt liberalisierter Finanzdienstleistungen ein **Handlungsbedarf in Richtung größere Einheiten.** Das ist keine Großmannssucht und keine Größenneurose, sondern die simple Betrachtung der Mitbewerber am internationalen Markt. Auf die Höhe der Investitionskassen kommt es nun einmal an. Ich glaube auch, daß die Entwicklung des Auslandsgeschäfts nicht mit der Zielrichtung gesehen werden sollte, inländische Schwächen zu kompensieren. Vielmehr müßte erst ein Höchstmaß an inländischer Strukturbereinigung bzw. -rationalisierung und die damit verbundene (gute Kenntnis von) Ertragslage und Kapitalkraft als Plattform für die Auslandsstrategie gesehen werden. Schließlich geht es dabei um Alternativen, wie gezielte Auslandsgründungen, Einkauf der erforderlichen Infrastruktur, oder um die Möglichkeit, durch Beteiligung an Syndikaten, Konzentration auf das Depotgeschäft usw. mit nur geringen ausländischen Verflechtungen auszukommen, trotzdem aber nicht von vornherein resignierend auf einen beachtlichen Markt- und Gewinnanteil zu verzichten. Global betrachtet sollte Marktanteilsdenken „Kaffee von gestern" sein, und eine Änderung der Bankenmentalität könnte am besten mit einer von den Banken selbst initiierten „Ertragsanteil"-Veröffentlichung dokumentiert werden.

Letztlich ist die Frage der binnenwirtschaftlichen und internationalen Positionierung einer Bank und damit auch das Problem einer wettbewerbsfähigen Betriebsgröße nur institutsspezifisch und von der Unternehmensstrategie her zu lösen. Das gilt daher auch für die Festlegung der sortiments- und standort-

spezifischen Reichweite der internationalen Geschäftstätigkeit; für eine Entscheidung in Richtung Kundengruppenorientierung und für die Bewertung des inländischen Zweigstellennetzes angesichts der Notwendigkeit konkurrenzfähiger Kostenpositionen; und schließlich auch für das Erreichen eines hohen personellen Qualitätsstandards. Das alles impliziert jedenfalls die Notwendigkeit eines strategischen Konzepts, um das kein Institut herumkommen wird. Solche Konzepte zu erstellen, wäre in erster Linie Aufgabe echter Eigentümer, die Ertrag vor Macht stellen. Hier liegt vielleicht eine zu bereinigende Schwäche unseres Bankwesens. Das ist nicht nur eine Frage nach dem Umfang der Betätigung der öffentlichen Hand – und nicht nur des Bundes – im Bankwesen, sondern auch der Schaffung von verantwortlichen Eigentümern bei Sondervermögensinstituten und hat auch mit dem Problem zu tun, daß dort, wo man einen Konsens über die Tätigkeit der öffentlichen Hand gefunden hat, diese ihre Eigentümerrechte und -pflichten voll wahrnehmen müssen. Das ist im weiteren aber auch das Problem, daß es zwischen allen Instituten gleiche Marktvoraussetzungen geben muß: also keinerlei Prioritäten am Emissionsmarkt, keine Bevorzugung bei der Inanspruchnahme öffentlicher Einrichtungen, umgekehrt aber auch keine Einengungen, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen, außer sie ergeben sich aus dem öffentlichen Auftrag.

Ich darf betonen, daß die Notenbank selbst eine völlig neutrale Strategie ohne jede Einmischung in Einzelentscheidungen auch bezüglich der Bankenstruktur verfolgen muß und auch wird. Für konkrete Beteiligungs- oder Fusionsmodelle wird es weder Rat noch Empfehlung der Notenbank geben. Aber bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen werden und müssen wir Wert darauf legen, ein rationelles wettbewerbsfähiges Bankwesen in Österreich zu haben, das allein eine effiziente Währungspolitik gewährleistet und den Österreichern auch in Zukunft einen stabilen Schilling mitgarantiert, der wieder die Voraussetzung für jede Banktätigkeit darstellt.

Meine Darlegungen zum Thema „Wettbewerb und Kooperation aus der Sicht der Notenbank" möchte ich also wie folgt zusammenfassen:

1. Für die Notenbank ist ein international wettbewerbsfähiges österreichisches Bankensystem von vordringlichem Interesse. Die vollständige Libe-

ralisierung des Devisen- und gesamten Dienstleistungsverkehrs ist keine Vision mehr, sondern ein Ziel, an dessen Realisierung nicht zu zweifeln ist und das die OeNB mit Engagement verfolgt. In einer solchen Konstellation gibt es keine Möglichkeit, Marktschwächen durch administrative Hemmnisse oder sonstige Segmentierungen auszugleichen. Der Preis für ineffiziente Finanzmärkte aber wären Kapitalabflüsse in Richtung konkurrierende ausländische Märkte. Unter der Bedingung der gegenwärtigen wechselkurspolitischen Strategie könnte der Ausgleich nur durch eine entsprechend hohe positive Zinsdifferenz zum Ausland erreicht werden. Das sollte der österreichischen Wirtschaft erspart bleiben.

2. Die wertschöpfende Funktion des Wettbewerbs besteht in der Dynamik von Leistungsdifferenzierungen. Das österreichische Bankensystem ist noch immer durch einen zu hohen Grad an Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, der – wie unsere Untersuchungen ergeben haben – keine signifikanten Veränderungen der Marktanteile gebracht hat. Auch die Ertragsentwicklung der österreichischen Banken ist im internationalen Vergleich noch nicht befriedigend (vor allem wenn berücksichtigt wird, daß die derzeit hohen realisierten Gewinne aus dem Wertpapier- und Devisengeschäft, die nicht aus dem Dienstleistungsgeschäft stammen, nur beschränkt extrapolierbar sind). Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß die gegenwärtige heimische Bankenstruktur nicht optimal ist.

3. Die Entwicklung auf den internationalen Finanzmärkten läßt auf eine generelle Dominanz des Universalbankensystems und auf einen Trend in Richtung Allfinanzsysteme schließen.

4. Die Notenbank unterstützt die Bestrebungen, das österreichische Bankenrecht EG-konform zu gestalten, und leistet damit auch einen Beitrag zur Integrationspolitik. In diesem Zusammenhang darf es zumindest keine Schwächung der Riskentragungsfähigkeit des Haftkapitals der Banken geben.

5. Vom Standpunkt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Banken besteht ein Handlungsbedarf zur Kooperation, aber nicht nur zu effektlosen Lippenbekenntnissen, sondern zur echten Steigerung der Wirksam-

keit der Ressourcen, u. a. auch durch Schaffung größerer effizienter Einheiten. Ziel ist aber nicht die „Addition von Bilanzsummen", sondern die Vornahme von Rationalisierungseffekten. Darüber hinaus sind alle Möglichkeiten von Zusammenarbeit und Kooperation positiv zu beurteilen, wenn damit Kostensenkungen erreicht werden können.

Felder der Kooperationen im Finanzbereich

Podiumsgespräch

Dr. h. c. Helmut Geiger

Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes

Dr. Hans Haumer

Generaldirektor der Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG

Dr. Klaus Liebscher

Generaldirektor der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

Dkfm. Gerhard Wagner

Generaldirektor der Österreichischen Länderbank AG

Helmut Geiger

Sektorübergreifende Kooperation

Das deutsche Kreditgewerbe steht in einem scharfen Wettbewerb: Im internationalen Geschäft nimmt der Wettbewerbsdruck durch die Liberalisierung und Globalisierung der Finanzmärkte ständig zu. Dies gilt speziell auch im Zusammenhang mit der Öffnung der Grenzen innerhalb des Europäischen Binnenmarktes. Dieser zunehmende äußere Druck hat auch zu einer Neuausrichtung der Wettbewerbsstrategien am nationalen Markt geführt. Im Gruppenwettbewerb zwischen Geschäftsbanken, öffentlichem und genossenschaftlichem Bankensektor sucht jede Gruppe durch Allfinanzangebote die gesamte Palette der Geschäftsbeziehungen flächendeckend anzubieten. Konkurrenz ist der Motor unserer Geschäftstätigkeit – Kooperation zwischen den kreditwirtschaftlichen Gruppen ist die Ausnahme.

Dennoch sind Beispiele für eine funktionierende Kooperation im kreditwirtschaftlichen Sektor zu nennen. So gibt es im Zentralen Kreditausschuß (ZKA) eine enge Zusammenarbeit der kreditwirtschaftlichen Verbände. Dabei geht es nicht nur um die Interessenvertretung im politischen Raum, sondern auch um die Abstimmung in der Beurteilung vieler rechtlicher und geschäftspolitischer Fragen. Eine gute Zusammenarbeit gibt es auch im Bereich des Zahlungsverkehrs. Hier wurde vom gesamten Kreditwesen gemeinsam der bargeldlose Zahlungsverkehr, dann der beleglose Zahlungsverkehr eingeführt, hier wurde gemeinsam der Eurocheque entwickelt, und heute geht es in der Gesellschaft für Zahlungssysteme (GZS) vor allem um die Zusammenarbeit im Kartengeschäft. Die Eurocard ist ein gemeinsames Produkt der Kreditinstitute, das sich durch eine zunehmende Akzeptanz auszeichnet.

Gemeinsames Ziel in der Zusammenarbeit zwischen den kreditwirtschaftlichen Gruppen ist es, die Konkurrenzfähigkeit des deutschen Finanzplatzes zu verbessern. Wir haben zur Einführung des geregelten Marktes für die verbesserte Finanzierung mittelständischer Unternehmen beigetragen. In Vorbereitung befindet sich die Einführung eines Wertpapierleihsystems, die weitere

Modernisierung der Kassenabwicklung und eine Verbesserung der Marktunterstützungstechnik an der Präsenzbörse. Schließlich hat die deutsche Kreditwirtschaft die Gründung der Deutschen Terminbörse, die erfolgreich angelaufen ist, maßgeblich unterstützt.

Sektorinterne Kooperation

Dezentral organisierte Sparkassen benötigen aber zu ihrer Konkurrenzfähigkeit eine intensive organisationsinterne Kooperation. Das mit der Dezentralität verbundene Unternehmertum vor Ort, Kundennähe, Kundenvertrauen und Flexibilität haben die Sparkassenorganisation zur größten deutschen Kreditinstitutsgruppe gemacht. Im Wettbewerb mit zentral geleiteten Instituten, die national oder weltweit tätig sind, war es aber notwendig, ein kooperatives Verbundsystem in der Sparkassenorganisation aufzubauen. Dies betraf zunächst die Girozentralen und Landesbanken, mit Schwerpunkt Zahlungsverkehr, später den Ausbau des nationalen Großkundengeschäfts und schließlich verstärkt das Auslandsgeschäft. Der Verbund wurde erweitert um die Landesbausparkassen, Versicherungen und das Investmentgeschäft, aber auch um Gemeinschaftslösungen im EDV-Bereich (SIZ), Leasing-Factoring und in jüngster Zeit auch um Consultingangebote.

Vor dem Hintergrund der neuen Herausforderung, die der Europäische Binnenmarkt und zunehmend auch die gesamte geopolitische Neuordnung in Europa bedeuten, ist die deutsche Sparkassenorganisation dabei, den internen Verbund noch effizienter zu gestalten. Dazu gehört die Bündelung der Kräfte auf der Landesbankenebene mit dem Ziel, die vorhandenen Ressourcen effizienter zu nutzen und den internen Wettbewerb zurückzudrängen. Auch wenn der Plan, über die Deutsche Girozentrale in Frankfurt zu einem Spitzeninstitut der Sparkassenorganisation zu kommen, am Widerstand der deutschen Bundesländer gescheitert ist, bleibt als Ziel der Strukturveränderung auf der Landesbankenebene eine weitgehende Konzentration unverzichtbar.

Bei den Verbundfragen geht es um Kosteneinsparungspotentiale – aber nicht nur darum. Ein Allfinanzangebot, eine umfassende Bedienung der Privat- und Firmenkundschaft, können lokal tätige Kreditinstitute konkurrenzfähig nicht

erstellen. Selbst große Sparkassen müssen scharf durchkalkulieren, welche Geschäfte sich in diesem Zusammenhang wirklich rechnen. Versicherungen und Bausparleistungen, Auslandsgeschäft, Investment-banking und Corporate Finance können nur im Verbund kostengünstig und konkurrenzfähig angeboten werden.

Ähnliches gilt für Maßnahmen zur effizienten Ausgestaltung betriebsinterner Abläufe im Zahlungsverkehr und im Kreditgeschäft. Sie gehören – zusammen mit dem Ausbau eines Managementinformationssystems – zu einem Paket der geschäftspolitischen Sofortmaßnahmen, die wir derzeit – angeregt durch das Gutachten einer internationalen Consultinggesellschaft – anpacken und die über den Bereich des einzelnen Instituts hinausgehen.

Das Verbundsystem der Sparkassenorganisation ist auf Dauer nur tragfähig, wenn es für alle Beteiligten ökonomische Vorteile bringt. Nur dann wird es wirklich genutzt. Damit der Rückgriff auf den Verbundpartner für die Sparkassen betriebswirtschaftlich interessant wird, muß eine ausreichende Leistungsfähigkeit gegeben sein. Im übrigen liegt es im Interesse der Vertragspartner, daß die Zusammenarbeit im Verbund zu marktgerechten Konditionen erfolgt.

Wichtige Bereiche der Kooperation in der Sparkassenorganisation sind schließlich der Ausbau der Europapräsenz sowie die Förderung der Weiterbildung. Während die Ausbildung von Sparkassenfachkräften in den Instituten weiterhin sehr erfolgversprechend durchgeführt wird, muß die fach- und produktspezifische Weiterbildung der Mitarbeiter zentral forciert werden, um dem steigenden Bedarf an Spezialwissen gerecht zu werden. Wir machen dies in unseren elf regionalen Sparkassenakademien und in der – seit nunmehr 70 Jahren bestehenden – Deutschen Sparkassenakademie in Bonn.

Europakompetenz

Sicherung der vorhandenen Kundenverbindungen beinhaltet auch, die Kunden bei ihren Aktivitäten ins Ausland begleiten zu können und dabei Europakompetenz überzeugend darzustellen. Gerade für den Wettbewerb um die mittelständische Firmenkundschaft ist ausschlaggebend, daß die Sparkassen-

organisation eine zuverlässige Beratung anbieten kann, Hilfestellung bei der Entwicklung betrieblicher Konzeptionen für den Binnenmarkt leistet und darüber hinaus über die Kontakte und die internationale Präsenz verfügt, die zur Umsetzung erforderlich sind.

Die Kooperation mit europäischen Schwesterorganisationen wird deshalb gezielt ausgebaut. Auslandspräsenz durch Kooperation ist eine Ergänzung zum Auslandsnetz der Landesbanken, die darauf zielt, zusätzliche Geschäftspotentiale zu erschließen. Im Interesse einer kostensparenden Bündelung von Geschäftsvorfällen ist es zweckmäßig, zentrale Kooperationsabkommen abzuschließen und die Landesbanken in die Abwicklung einzuschalten. Die ersten Kooperationsverträge liegen nunmehr vor; mit dem französischen Sparkassenverband haben wir am 27. März den Vertrag in Bonn unterzeichnet. Ein Abkommen mit dem belgischen Verband ist unterschriftsreif. Verträge mit dem italienischen und dem spanischen Verband werden folgen.

Deutsch/deutsche Entwicklung

Neue Herausforderungen kommen auf die Sparkassen durch die deutsch/deutsche Entwicklung zu. 196 bisher schlecht ausgestattete Sparkassen mit 2.000 Geschäftsstellen müssen rasch auf den Stand von modernen Kreditinstituten gebracht werden, wenn sie dem Wettbewerb in einem gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsraum standhalten sollen. Das wird ein Kraftakt, der mit der heutigen personellen und materiellen Ausstattung der DDR-Sparkassen kaum zu bewältigen ist. Beim Aufbau von Know-how versuchen wir durch Seminare, gemeinsame Arbeitsgruppen und Patenschaftsmodellen zu helfen. Dabei muß eine flächendeckende Betreuung der DDR-Sparkassen erfolgen. Der deutsche Sparkassen- und Giroverband wird weiter Hilfestellung bei dem Aufbau einer Sparkassenorganisation in der DDR leisten. Der DDR-Sparkassenverband ist am 20. März gegründet worden. Wir sind davon überzeugt, daß die Kooperation mit den Sparkassen auf dem Gebiet der heutigen DDR die Sparkassenorganisation in ganz Deutschland stärken wird.

Die Vorteile der Größe

In Österreich (wie in den meisten anderen Ländern) weisen größere Kreditinstitute zwar einen geringeren Ertrag auf als kleinere, die ungünstige Rentabilität ist jedoch das Ergebnis bestimmter Bilanzstrukturen. Vor allem das Zwischenbank- und das Auslandsgeschäft, die üblicherweise nur äußerst geringe Spannen ermöglichen, drücken auf den Ertrag. In diesen Geschäftssparten sind große Institute typischerweise überdurchschnittlich stark engagiert.

Überdies haben größere Banken zwar durchschnittlich niedrigere Zinsspannen, gleichzeitig aber auch niedrigere Betriebsaufwendungen (in Relation zum Geschäftsvolumen). Mit steigender Kapazitätsauslastung sinken bei der Erstellung einer Reihe von Bankdienstleistungen die anteiligen Fixkosten je angebotene Einheit. Eine exakte Quantifizierung ist zwar nicht möglich, eine grobe Schätzung der Boston Consulting Group erbrachte folgende Kosteneinsparungspotentiale für bestimmte Bereiche des Bankgeschäfts in Österreich:

Bei einer Verdopplung des Outputs steigen die Kosten
- in Kundenabteilungen um 90%,
- im Zahlungsverkehr um 75%,
- im Wertpapierhandel um 75%,
- im Marketing um 60%.

Von den Kosten abgesehen, gibt es selbstverständlich auch zusätzliches Einsparungspotential und zusätzliches Leistungspotential. Es kommt in der Wettbewerbsfähigkeit nicht nur auf die Kosten, sondern auch auf die Qualität der Leistung im internationalen Vergleich an. Auch auf entsprechende Spezialisierungen, also auf die richtige Form der Arbeitsteilung, ob jetzt im Markt oder auf verschiedenen Gebieten der Leistungserstellung.

Ich möchte jetzt auch auf sektorinterne Kooperationslösungen, insbesondere auf die im Sparkassensektor derzeit existierende Situation hinweisen. Wir

haben vor kurzem zwischen allen wesentlichen Meinungs- und Machtträgern im Sektor die Entscheidung getroffen, daß wir eine österreichische Sparkassen-Holding-AG gründen, welche zwei Hauptaufgaben erfüllen wird.

Erstens die Beschaffung von Kapital auf dem Kapitalmarkt, insbesondere Beteiligungskapital für Sparkassen, wobei sich auch die großen Institute verpflichtet haben, bei entsprechenden Konditionen einen Teil ihrer Kapitalerhöhungen über diese Holding zu leiten.

Und zweitens eine Förderung des Leistungsverbunds und der gemeinsamen Geschäftspolitik der Sparkassen. Dadurch soll zum Ausdruck kommen, daß wir selbstverständlich in erster Linie durch Leistungsverbund das Kosteneinsparungspotential im Sektor soweit wie möglich und in so kurzer Frist wie möglich realisieren, aber auch durch sonstige gemeinsame geschäftspolitische Maßnahmen die Schlagkraft des Sektors nach innen und außen erhöhen wollen.

Im Regelfall wird die Zusammenarbeit dort schneller und leichter erfolgen können, wo der Grad des Wettbewerbs niedrig ist, also bei der sogenannten Logistik oder strategischen Infrastruktur – EDV-Leistungen etwa. Hier gibt es vermutlich kaum rationale Gründe, die gegen eine Zusammenarbeit sprechen. Auch ist es uns bereits gelungen, eine Sparkasseninformatikgesellschaft zu gründen. Hier sind die großen Selbstanwender des Sektors beteiligt, die sich mit Softwareentwicklung für den ganzen Sektor beschäftigen.

Mögliche Synergieeffekte durch institutsübergreifende Kooperationen

Das Allfinanzkonzept – über alle Marktsegmente hinweg dem (Privat-) Kunden eine umfassende Produktpalette anbieten zu können – ist letztlich die logische Fortsetzung des Universalbankenprinzips. Einerseits bietet diese Strategie einen entscheidenden Vorteil im Kampf um Kunden und Marktanteile: Gewandelte und vielfältige Motive (z. B. Alterssicherung) und Ziele (z. B. Ertrag statt Sicherheit) des Sparens verlangen integrierte Finanzdienstleistungen. Andererseits kann durch Verbundproduktion auch die Kostenstruktur verbessert werden (Economies of scope):

- Ausnützen von Kostenkomplementaritäten durch die Aufteilung von fixen Kosten auf mehrere Produktbereiche, wie etwa die EDV-Ausstattung oder Stabsabteilungen. Bei Anbieten komplementärer Produkte können bestehende Vertriebswege effizienter ausgenützt werden.

- Risikoreduktion: Aktiva und Passiva sind breiter gestreut, wenn sie aus verschiedenen Arten von Geschäften stammen.

Darüber hinaus bietet eine engere Kooperation auch Synergieefekte in einzelnen Geschäftsbereichen (Economies of scale):

Auslandsgeschäft

- Fixkostendegression: Im Bereich der Auslandsfilialen könnten bei Beseitigung von Doppelgleisigkeiten die „overheads" deutlich reduziert werden. Im Devisenhandel sind durch eine bessere Auslastung des Back Office geringere Durchschnittskosten bei der Abwicklung und der EDV-Unterstützung zu erwarten.

- Höhere Eigenkapitalunterlegung erlaubt durch die damit einhergehende höhere Risikofähigkeit ein größeres Transaktionsvolumen und ermöglicht es, größere Positionen einzugehen (offene Devisenpositionen sind im KWG mit 30% des Eigenkapitals begrenzt). Die Mindestbeteiligung bei internationalen Syndikaten ist derzeit oft selbst für die größten österreichischen Institute zu hoch.

- Bessere Konditionen durch größeres Geschäftsvolumen: Provisionen (etwa bei syndizierten Krediten) wachsen überproportional zum eingegangenen Obligo. Im Correspondent-banking führt eine Bündelung der Kontoverbindungen zu entsprechenden Umsätzen und so zu besseren Gebühren.

- Breitere Basis für bestimmte Geschäfte (z. B. reziprokes Akkreditivgeschäft): Bei Verbreiterung der Kundenbasis ist ein Institut zunehmend auch für ausländische Banken als Ansprechpartner interessant.

- Das Standing einer Bank ist ebenfalls größenabhängig. Bei entsprechendem Standing steigt die Wahrscheinlichkeit, für eine Geschäftsbeziehung in Anspruch genommen zu werden.

- Höhere Spezialisierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter; die Spezialisten sind gezielter einsetzbar und können dadurch ihr Know-how ausweiten.

Derzeit sind die österreichischen Institute von ihrer Größe her international nicht im Vorderfeld zu finden (nur ein Institut unter den ersten 100 weltweit). Die konsolidierte Bilanzsumme des Sparkassensektors betrug Ende 1989 852 Mrd S oder 72 Mrd US-$, das hätte Ende 1988 dem 25. Rang in Europa entsprochen.

Damit könnte man mit Vorsicht und selektiv auch eine internationale Präsenz aufrechterhalten, in gewissen globalen Märkten, wie dem Treasury, auch auf Dauer präsent sein. Es zeigt sich in diesen Märkten, daß man hier einen immer höheren Eintrittspreis vorfindet. Transaktionen, wo man früher mit 2 oder 5 Mio US-$ ausgekommen ist, werden heute nur mehr ab 25 oder 50 Mio US-$ abgeschlossen, was im übrigen auch für die Risikostreuung eine bedeutsame Konsequenz hat. Wenn man eine gewisse „force in European banking" sein möchte, das heißt also, wenn man eine gewisse Stellung in Europa haben möchte, um alle Vorteile der Finanzinnovation auch für den heimischen Kunden entsprechend immer wieder entwickeln zu können, um die kritische Masse des Eigenkapitals zwecks Risikoabdeckungsfunktion zu haben, dann müßte man diese kritische Masse des Sektors richtig auf den Punkt bringen und einsetzen.

Emissionsgeschäft

- Durch eine stärkere Verbindung von Know-how und Retailkapazität innerhalb des Sektors könnte die Plazierungskraft erheblich ausgeweitet werden.

- Bei einer Erhöhung des Geschäftsvolumens wäre eine bessere Auslastung der Spezialisten im Bereich des Emissionsgeschäfts zu erzielen.

- Gleichzeitig nehmen die Spezialisierungspotentiale im Bereich des Research, der Analyse und der Publikationen zu.

- Fixkostendegressionen wären insbesondere im Administrationsbereich (hier vor allem bei den EDV-Entwicklungskosten) zu erwarten.

Kommerzkreditgeschäft

Hier dürften angesichts der geringeren Fixkostenbelastung die Synergieeffekte am geringsten sein. Auch die personellen Kapazitäten können nur beschränkt umgeschichtet werden, da in diesem Geschäftsfeld die langfristig aufgebauten persönlichen Beziehungen sehr wichtig sind.

Zahlungsverkehr

Der Zahlungsverkehr – wie auch die EDV – ist ein Gebiet, wo die Aussichten für eine intersektorale Kooperation besonders groß sind. Für die Kunden stellen die Grundfunktionen des Zahlungsverkehrs heute kein Qualitätskriterium für die Wahl der Geschäftsverbindung mehr dar; sie sind selbstverständlich.

Die Kosten für ein Zahlungsverkehrsgrundsystem betragen je Institut rund 100 Mio S, dazu kommen die laufenden Wartungskosten. Allein diese Zahl macht deutlich, wie groß das Synergiepotential bei einem für alle Banken einheitlich aufgebauten Zahlungsverkehrsnetz wäre. Jene Bereiche der Zahlungsverkehrsdienstleistungen, wo die Banken untereinander im Wettbewerb stehen, könnten auf das Grundsystem institutsspezifisch „aufgesetzt" werden.

Weitere Felder für eine engere Kooperation zwischen den Banken:
- Schaffung von Einheitsbelegen (Ablöse von Zahl-, Erlag- und Überweisungsbeleg),
- beleglose Abwicklung von Firmenzahlscheinen,
- neues Abkommen über den Datenträgeraustausch (das alte Abkommen ist 20 Jahre alt).

Zwischen den Sparkassen ist die Kooperation im Zahlungsverkehr bereits sehr weit gediehen. Der Zahlungsverkehr innerhalb des Sektors wird – mit wenigen Ausnahmen – einheitlich mit einem flächendeckenden System abgewickelt. Durch eine zentrale Rechenstelle wird eine beträchtliche Fixkostendegression lukriert, im Entwicklungsbereich können Doppelgleisigkeiten zumindest reduziert werden.

Aber noch sind nicht alle Einsparungspotentiale ausgeschöpft: Nur rund die Hälfte aller Transaktionen betrifft Zahlungsströme zwischen Kunden und Instituten, die andere Hälfte sind Zwischenbanktransaktionen. Letztere sollen nun so organisiert werden, daß der damit verbundene Aufwand nur einmal und nicht bei jedem involvierten Institut anfällt. Insbesondere im beleggebundenen Zahlungsverkehr, in dem der Sparkassensektor jährlich rund 160 Millionen Transaktionen abwickelt, lassen sich bei einem Verhältnis zwischen EDV- und Personalkosten von rund 1:10 durch Image Processing erhebliche Einsparungen erzielen. Bei diesem Verfahren wird der Beleg an der ersten Stelle elektronisch erfaßt und nur mehr das „Abbild" elektronisch weitergeleitet.

Klaus Liebscher

Entwicklungen und Perspektiven

Wirtschaft ist ex definitione ein dynamischer Prozeß. Mehr denn je gilt dieses Postulat zur Überprüfung und Änderung bestehender Denk- und Verhaltensweisen aber für eine Zeit, in der die einschneidenden globalen Veränderungen der weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für jedermann erkennbar in den Headlines der Medien täglich sichtbar Ausdruck finden. Beinahe müßig ist hier schon der Hinweis auf die politische und zunehmend auch wirtschaftliche Öffnung der östlichen Nachbarstaaten oder die Perspektive eines EG-weiten einheitlichen Binnenmarktes mit freiem Kapitalverkehr. Daß auch die heimische Kreditwirtschaft angesichts dieser „Globalisierung" des umgebenden Finanzraums nicht unbeeinflußt stehenbleiben kann und – um international zu agieren – in ihr Denken und ihre Strategien zumindest europäische Dimensionen einbeziehen müssen wird, ergibt sich schon aus der Lage Österreichs an der Schnittstelle zwischen West und Ost sowie der handels- und finanzpolitischen Verflechtung unserer Volkswirtschaft. Welche und wie weitgehende Kooperationsformen diese Prozesse notwendig machen werden – die Antwort auf diese zukünftige „europäische Frage" läßt sich vielleicht nach einem Blick auf die bestehenden Strukturen der österreichischen Banken leichter beantworten.

Denn tatsächlich kann ja der Themenkomplex der Internationalisierung und Liberalisierung nicht als isolierte Problematik herausgegriffen werden, eine strategische Operationalisierung hat vielmehr nicht zu verkennen, daß Ausgangspunkt und Grundlage für eine Expansion über die Grenzen nur die feste Verankerung auf dem inländischen Markt sein kann. Hier ist das dafür notwendige Mittelaufkommen zu sichern und erfolgt letztlich auch die Weichenstellung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Gerade aber auch auf diesem „sicheren" Inlandsmarkt haben neue Entwicklungen zu einer Aufweichung bisher scheinbar starrer Organisationsformen und Strukturgrenzen geführt und gleichzeitig damit ein weites Feld der Formen von Zusammenarbeit und Kooperation eröffnet.

Wie bekannt, hat in den letzten Jahrzehnten in allen Bankensektoren eine kontinuierliche Entwicklung hin zur Universalbank stattgefunden, die unter einem Dach alle typischen Bankgeschäfte wie Zahlungsverkehr, Finanzierung, Depot-, Auslands- und Emissionsgeschäft anbietet und gleichzeitig im Großkunden- wie auch im Mengengeschäft tätig wird. Damit verwischte sich aber zugleich auch die – ursprünglich durch einen festgeschriebenen Kundenkreis bedingte – funktionale Aufgabenteilung und kundenorientierte Spezialisierung der Geschäftstätigkeit der Kreditunternehmungen.

Letztlich erscheint jedoch auch diese Entwicklungsstufe im Lichte gegenwärtiger Veränderungen schon „historisch" geworden zu sein. Hat sich doch unter dem Stichwort „Allfinanz" das Spektrum der von den Banken angebotenen Finanzprodukte zunehmend auch über den Bereich der „klassischen" Bankdienstleistungen hinaus erweitert – wie sich auch die Veranlagungsgewohnheiten in steigendem Maße weg von traditionellen Sparformen hin zu höherrentierenden Veranlagungen wie etwa Investmentfonds, Lebensversicherungen oder auch Aktien verlagert haben. Eine noch breiter gefächerte Staffel von Finanzdiensten im weitesten Sinn, die Vermögensaufbau, -bewirtschaftung und -sicherung des Kunden umfassen, soll diesem damit weiterhin die Möglichkeit eröffnen, seinen gesamten Finanzierungsbedarf innerhalb eines (seines) Bankunternehmens abzudecken.

Diese Entwicklungstendenz zu einer solchen strategischen Vervollständigung der Dienstleistungspalette hat gleichzeitig aber auch neue, komplexere Organisationsstrukturen der Kreditinstitute des Universalbanksystems hin zu – größeren – „Allfinanz"-Einheiten notwendig gemacht, deren Grenzen zu anderen Finanzintermediären fast fließend verlaufen.

Sektorinterne Zusammenarbeit

Für die mehrstufigen Sektoren – wie etwa auch die Raiffeisen-Geldorganisation – bedeutete die hier kurz aufgezeigte Entwicklung zu allererst eine weitere interne Ausrichtung des ihrem Organisationsaufbau entsprechenden Verbundkonzepts. So wurden die durch den bestehenden dezentralen Aufbau nahegelegten Strukturen für ein umfassendes Vertriebsnetz sektor-

interner Zusammenarbeit nutzbar gemacht, der zufolge Leistungen, die durch die kleineren, untergeordneten Organisationseinheiten entweder gar nicht erbracht hätten werden können oder dort zumindest nur unzureichend ausgelastet worden wären, durch die höheren Funktionsebenen erstellt werden – also für die RGO durch die Landesbanken oder vor allem die RZB. Zu diesen Kooperationsbereichen zählen vor allem Beratung und Koordination in Fragen des Wertpapier- und Auslandsgeschäfts, Werbung und Marketing oder gemeinsame EDV-Software-Entwicklungen. Auf diese Weise kann nicht nur ein erweitertes Leistungsangebot erbracht werden, sondern auch ein Großteil der im Bankgeschäft auflaufenden fixen Kosten weitgehend minimiert werden.

Die noch weitergehenden Anforderungen, wie sie aber zur Durchsetzung des Allfinanzkonzepts erforderlich geworden sind, können jedoch auch innerhalb dieses traditionellen vertikalen Verbundsystems oft nicht mehr optimal gelöst werden. Denn der Trend zu „noch mehr Universalität" erfordert – paradoxerweise – gleichzeitig eine gegenläufige Entwicklung zur Spezialisierung und stellt insbesondere qualifizierte Anforderungen an fachkundige Beratung und das damit verbundene Know-how, um auch tatsächlich ein individuell „maßgeschneidertes" Serviceangebot bereitstellen zu können. Parallel und ergänzend zu den bestehenden Organisationseinheiten der Universalbanken sind daher für viele dieser „Allfinanz"-Bereiche zunehmend Auslagerungen in organisatorisch selbständige Unternehmenseinheiten erfolgt. Solche an- bzw. ausgegliederte Tochterunternehmungen übernehmen daher die Rolle von in die allgemeine Sektorpolitik integrierten Spezialbankeinheiten; so z. B. auch im Raiffeisensektor etwa die Factor-Bank GesmbH für das Factoringgeschäft, die Raiffeisen-Kapitalanlage GesmbH für das Investmentgeschäft, für den Bereich des Portfoliomanagements die Raiffeisen-Vermögensberatungs GesmbH oder die Raiffeisen-Immobilien AG für die Betreuung von Immobilienfonds. Teilweise erfaßt aber die Tätigkeit solcher Tochterunternehmungen eben auch Geschäftsfelder, die über das angestammte Bankengeschäft hinausgehen, z. B. also in den Bereichen des Leasing- oder Versicherungsgeschäfts.

Die zunehmende Bedeutung dieser Unternehmenseinheiten für eine Konzernstrategie wird vor allem auch daran deutlich, daß noch vor einigen Jahren

rund 80% der Bankgeschäfte über die traditionellen Bankbilanzen geführt wurden; 1989 waren es demgegenüber nur noch rund 50%.

Felder und Strategien der Kooperation

Treten Bankunternehmungen also im Rahmen ihrer Allfinanzbestrebungen auch mit anderen Finanzintermediären in direkte Konkurrenz, so entspricht das spiegelbildlich einem Eindringen dieser Near- und Non-banks als Anbieter bisher ausschließlich von Banken vermittelter Dienstleistungen. Bausparkassen oder Versicherungen schließen, ausgehend von ihrem jeweiligen Leitprodukt, diesem weiterführende Finanzdienstleistungen an – entwickeln sich also gleichfalls in Richtung „Allfinanz". Gerade aus diesem Konflikt einander überschneidender Interessensphären sind jedoch gleichermaßen vielfältige Strategien der Zusammenarbeit erwachsen. Denn über Beteiligungen oder Kooperationsverträge von Banken mit Versicherungen oder Bausparkassen können sich nicht nur beide Seiten die fachkundige Beratung sichern, wie sie durch das spezialisiertere Unternehmen des Kooperationspartners gewährleistet wird, sondern es werden auch die jeweiligen Vertriebsnetze und unterschiedlichen Vertriebsarten – beispielsweise etwa der höhere Grad der Mobilität der Außendienstmitarbeiter von Versicherungen im Gegensatz zu intensiveren, seriöser wirkenden Beratungsformen in einer Bankfiliale – arbeitsteilig nutzbar gemacht. Als weiteres Beispiel möge hier der Vertrieb von Bausparverträgen oder Kreditkarten über den Bankschalter dienen, der die Reichweite und Akzeptanz dieser Produkte – wohl zum Nutzen aller Beteiligten – in breiteste Bevölkerungsgruppen entscheidend mitgetragen hat.

Nicht zuletzt ist unter diesem Aspekt auch die Verbindung von Industrie-, Leasing- und Bankunternehmen als Beispiel für die erfolgreiche Möglichkeit und einander wechselseitig fördernde Wirkungsweisen von Formen der Kooperation im Finanzbereich zu nennen. Diese erweisen sich nicht nur für den Inlandsmarkt von Bedeutung, sondern es gilt das in vielleicht noch erhöhtem Maße – und im Hinblick auf Finanzierungen in den östlichen Nachbarstaaten unter sehr aktuellem Bezug – für den Bereich der Exportfinanzierung, wo die Finanzierungsinstrumente für Unternehmens- oder Joint-ventures-Gründungen lückenlos ineinander zu greifen vermögen.

Kooperationsformen im Lichte der internationalen Entwicklung

Ich komme damit an dieser Stelle auf meine eingangs formulierte Frage zurück, welche und wie weitgehende Kooperationsformen die gegenwärtigen internationalen Entwicklungen für die heimische Kreditwirtschaft notwendig machen werden. Neben der zuletzt genannten Unterstützung zahlreicher Joint-venture-Unternehmen verfolgt die RGO schon seit zehn Jahren zusammen mit anderen europäischen Genossenschaftsbanken eine gemeinsame Europastrategie durch den Zusammenschluß zur UNICO-Bankengruppe. Aus der Fülle der Ergebnisse dieser intensiven Zusammenarbeit möchte ich nicht nur die Möglichkeit der gegenseitigen Nutzung der Bankennetze – vor allem im Lichte der liberalisierten österreichischen Devisengesetzgebung – hervorheben, sondern auch die gemeinsame Gründung einer genossenschaftlichen Agrarbank in der Tschechoslowakei.

Die Frage, ob neben den aufgezeigten Kooperationsformen gerade mit Blickrichtung auf eine Expansion auf Auslandsmärkte zusätzlich zu der bisher in nur marginalen Bereichen stattfindenden Zusammenarbeit auch eine erweiterte sektorübergreifende Bankenpolitik der heimischen Kreditinstitute möglich werden wird, ob etwa nicht sogar das dänische Beispiel einer Fusion von Großbanken zur Verbreiterung der Kapitalbasis auch in Österreich Schule machen könnte – diese Frage möchte ich doch lieber als Frage stehen lassen. Doch erreichten uns in den letzten Wochen und Monaten täglich aus den Nachbarländern Nachrichtenmeldungen von dort bisher undenkbaren Veränderungen der bestehenden politischen und wirtschaftlichen Strukturen. Wer hätte aber andererseits bis vor kurzem eine ernsthafte Diskussion über eine Vereinigung der beiden Teile Deutschlands für möglich gehalten? Könnte daher also nicht letztlich auch eine Zusammenarbeit etwa der Aktienbanken und des Raiffeisensektors denkbar sein; würden sich nicht das flächendeckende Filialnetz der RGO und das komplementäre Spektrum des angestammten Kundenkreises einander in idealer Weise ergänzen? Oder würden vielleicht die ähnlichen Aufbaustrukturen des Sparkassen- und Raiffeisensektors zusammen mit Kundenpräferenzen im städtischen bzw. im ländlichen Bereich eher eine Zusammenarbeit erleichtern?

Als erster Prüfstein und möglicher Katalysator einer solchen Annäherung der österreichischen Kreditinstitute könnte unter Umständen die zukünftige Entwicklung bei der Bildung der Pensionskassen gelten. Doch ist bisher ganz im Sinne der schon angesprochenen erkennbaren Entwicklungen zwar ein starkes Zusammengehen von Banken und Versicherungen, nicht aber ein Brückenschlag über die bestehenden Grenzen der Bankensektoren hinweg erfolgt.

Sektorübergreifende Kooperationsmöglichkeiten erscheinen mir jedenfalls nach wie vor im Zahlungsverkehr und – wenngleich ich hier auch mit meiner Meinung allein stehen sollte – auf dem Gebiet der Präsenz im Ausland vorstellbar. Was spräche gegen letzteres, außer vielleicht Überlegungen des Prestiges. Vernunftüberlegungen könnten hier in die Richtung erzielbare Rationalisierungs- und Kostenminimierungseffekte weisen.

Es ist im übrigen vielfach das Prestige, das uns daran hindert, sektorübergreifender Kooperation näherzutreten.

Resümee

Ich bin persönlich ein großer Anhänger der Kooperation. Auch Fusionen schließe ich nicht aus, aber diese sind nur dann sinnvoll, wenn sie die von Präsident Dr. Klauhs angesprochenen Effekte der Rationalisierung, der Synergie etc. bringen und nicht in einer reinen Addition von Bilanzsummen bestehen.

Sinnvolle Kooperationen schließen Fusionen nicht aus, aber diese sollten weniger von vornherein als Ziel, sondern eher dann als mögliche Konsequenz betrachtet werden. In Österreich wird die Debatte darum – im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf die EG und mit den Strukturdiskussionen im Bankwesen – meines Erachtens zu einseitig und nur unter dem Titel der Fusionen geführt, mit der Zielrichtung, auf diese Weise größere Einheiten, die sicherlich in Teilbereichen erforderlich sind, herbeizuführen.

Kooperation im Sinne des Arbeitstitels dieser Veranstaltung, wie ich sie verstehe, ist bei uns sektorintern bereits gang und gäbe. Sie ist daher meines

Erachtens praktikabel, und ich halte sie auch für sektorübergreifend realisierbar. Aber: Kooperation darf niemals eine Einbahnstraße sein, die man bei Schönwetter sucht, um sich bei schlechtem Wetter auf Distanz zu begeben.

Bei Kooperationsvereinbarungen muß jedenfalls die Einhaltung einer klaren und definierten Aufgabenteilung gewährleistet sein. Diese hat in jeder Situation im Vordergrund zu stehen, da ansonsten die gewünschten Rationalisierungs- bzw. Synergieeffekte nicht eintreten können. Dies gilt insbesondere auch für die dezentralen Sektoren.

Wirtschaft ist, wie ich es zu Beginn meines Referates definiert habe, auch in Österreich ein dynamischer Prozeß – zukünftige Felder der Kooperation mögen also vielleicht schon unter unseren Augen heranwachsen.

Gerhard Wagner

Das Generalthema der heurigen Tagung „Wettbewerb und Kooperation im Finanzbereich" ist von besonderer Bedeutung, betrifft es doch ganz unmittelbar den wirtschaftlichen Erfolg jedes Finanzintermediärs. Mit diesem Ausdruck – Finanzintermediär – möchte ich bereits eine sehr wichtige Komponente erwähnen. Aus meiner Sicht darf die Diskussion über Kooperationen und Wettbewerb nicht nur innerhalb der Banken im engeren Sinn geführt werden, sondern betrifft den gesamten Wirtschaftsbereich – die eben erwähnten Finanzintermediäre oder Finanzdienstleistungsunternehmen. Ich sehe nämlich neben den Banken einerseits unsere Kunden wie zum Beispiel die Versicherungs- oder die Leasinggesellschaften, die, als Finanzintermediäre definiert, auch als Konkurrenten zunehmend am Markt auftreten werden. In diesem Zusammenhang sei auch der Begriff Allfinanzmarkt erwähnt, unter dem alle jene Unternehmen subsumiert werden, die in das Finanzdienstleistungsgeschäft involviert sind.

Der Begriff basiert auf drei tragenden Säulen:
- Bündelung von Einzelprodukten zur Kundenproblemlösung,
- starke Vertriebsorientierung und Betonung eines aktiven Verkaufs,
- hohe Beratungsintensität für den Kunden.

Was sind nun die Gründe dafür, daß solche Ausdrücke erfunden bzw. Gedanken über Kooperationsformen angestellt werden, und welche Strukturperspektiven zeichnen sich für österreichische Finanzdienstleistungsunternehmen ab?

Verbreiterung der Produktlinien, Betriebsgrößenexpansion

Um den einzelnen Kunden bzw. die einzelnen Kundengruppen zufriedenzustellen, ist eine Segmentierung des Kundenpotentials nach Bedürfniskategorien erforderlich. Für die realistische Erfüllung des Bedürfnisspektrums je Kundengruppe ist die Überschreitung der traditionellen Branchengrenzen der Finanzmärkte (und nicht nur der Grenzen der Bankensektoren) notwendig.

Es ist damit jene optimale Faktorkombination anzustreben, die – von Unternehmung zu Unternehmung verschieden – im Einklang mit der Bedürfniskombination der Kunden steht.

Als weiterer Punkt ist die Veränderung der Betriebsgrößenstruktur kritisch zu untersuchen.

Die Betriebsgrößenexpansion wird oft, unter Anwendung betriebswirtschaftlicher Phänomene der Industrie auf den Finanzsektor, mit Hinweis auf die Economies of scale forciert. Dem ist entgegenzuhalten, daß es die typische Fixkostendegression des Industriebetriebs für das Finanzunternehmen nicht gibt. Aus diesem Grund sind flexibel gestaltbare Kooperationsabkommen mit Kunden oder Konkurrenten in einem dynamischen Markt sehr sinnvoll und wahrscheinlich einer Übernahme aufgrund der erwähnten Vorteile vorzuziehen. Darüber hinaus ist die Betriebsgröße als Abwehrmittel gegen ungewollte Übernahmen in einer Welt von Giganten obsolet geworden.

Ich bekenne mich dazu, daß Finanzunternehmen von verschiedener Ausrichtung und von unterschiedlicher Spezialisierung in Zukunft vermehrt kooperieren werden müssen, wenn sie die Bedürfnispalette der diversen Kundengruppen optimal befriedigen wollen. Ich meine damit flexible Marketingkooperationen, bei denen die Vielfalt am Markt mit der Synergie im Back Office, also in der technischen Abwicklung, gekoppelt wird.

Grenzüberschreitende Kooperationen

Wie sehr sind dabei grenzüberschreitende Kooperationen mit einzubeziehen?

Diese Betrachtung möchte ich von den externen Rahmenbedingungen aus analysieren. Darunter verstehe ich in erster Linie die Integrationsbemühungen der EG und die davon ausgehenden Auswirkungen auf Drittländer. Beim einzelnen Unternehmen stellt sich hier die Frage, ob es diesen Weg auch tatsächlich beschreiten soll. Wenn ich die beiden in Betracht kommenden Märkte beobachte, so sehe ich beim Großvolumens- bzw. Großkundengeschäft kaum eine Möglichkeit, einen Einstieg zu finden, da diese Märkte

heute bereits sehr wettbewerbsintensiv und durch bestehende Anbieter zu 100% abgedeckt sind. In den regionalen und kleinformatigeren Märkten gilt ebenso die Devise vom uneingeschränkten Wettbewerb. Hier gibt es aber noch Perspektiven, Nischen im wechselseitigen, grenzüberschreitenden Cross-selling-Geschäft, also in Form von Marketingkooperationen. Der Vorteil bei dieser Art der Kooperation liegt darin, daß Marketingabkommen relativ leicht zu verhandeln und auch, für den Fall, daß sich die Rahmenbedingungen ändern, leichter modifizierbar sind als z. B. Zusammenschlüsse.

Besonders bieten sich dafür benachbarte Wirtschaftsmärkte, die auch historische Relationen zueinander haben, an. Hier ist die Ähnlichkeit relativ groß, sowohl auf der Kunden- als auch auf der Bankenseite.

Sektorübergreifende Kooperation

Ich möchte dies definieren als erstens „Kooperation ohne eigentumsrechtliche Verflechtung" und zweitens „mit eigentumsrechtlicher Verflechtung bis hin zur Fusion". Im Prinzip muß man Kooperation uneingeschränkt befürworten, um Synergien zu nützen, Kosten zu senken, Komplementärstrukturen in Richtung dieser beiden vorgenannten Aspekte zu nützen und um auch in Teilbereichen zu größeren Betriebseinheiten zu kommen.

Wenn man Kooperationen ohne eigentumsrechtliche Verflechtung im Sinne einer auch nur Minderheitsbeteiligung betrachtet, ist es zweifellos so, daß aus Gründen der Konkurrenz und der Dominanz des Konkurrenzdenkens nur Teilgebiete, die konkurrenzneutral oder konkurrenzreduziert sind, in Frage kommen.

Ich nenne daher folgende Gebiete: EDV, EDV-Software, Börsensysteme etc.; zweitens das Ausbildungswesen; drittens Pensionskassen – hier auch Kooperation auf dem Bankensektor unter Einschluß von Vertragsversicherungen.

Nun zur Frage der Kooperationen unter Einbezug oder mit Unterlegung durch zumindest Minderheitsbeteiligungen. Hier gibt es bereits Probleme im Hinblick auf die Identitätsprobleme der betroffenen Häuser selbst, der Abgrenzung am Markt, der Glaubhaftmachung dieser Strategie dem Kunden

gegenüber. Man muß damit rechnen, daß die Konkurrenz im Großkommerzgeschäft, aber auch im kleineren Kundengeschäft hier sofort einhaken würde.

„Lieber Kunde, Sie werden doch nicht ihre Verbindung mit der Länderbank aufrechterhalten, denn die geht doch jetzt mit der Z zusammen, und Sie wollten doch zwei verschiedene Banken haben. Wir bieten uns Ihnen als alternative neue Bank gerne an." Ich spreche ganz konkret anhand von Beispielen. Das heißt, daß die psychologische Komponente des Selbstverständnisses, des historisch gewachsenen Selbstbewußtseins dieser beiden Häuser sich sicherlich für ein solches, auch nur partielles Zusammengehen als große Barriere herausstellen würde.

Wenn man weiters in die Eigentumslandschaft der großen österreichischen Banken blickt, drängt sich prima vista die Tatsache auf, daß es eine Reihe von Instituten mit gleichen, ähnlichen oder verwandten Eigentümern gibt. Es zeigt sich aber beim näheren Hinsehen, daß einige Probleme auftreten, die auch mit gewachsenen Strukturen, mit dem Selbstverständnis und all dem zu tun haben, was ich bereits genannt habe. Man sollte es auch ruhig einmal aussprechen, daß große Probleme und Widerstände auch aus fraktionspolitischen Aspekten heraus auftreten. Gespräche, auch nur andeutungsweise, oder lose Ventilierungen, wie unser Beispiel zeigt, haben sofort dazu geführt, daß das Thema in die innenpolitische Auseinandersetzung mit einbezogen, sofort massenmedial kommentiert, zum Teil verzerrt und damit weitgehend totgeredet wurde.

Das ist äußerst bedauerlich, denn wir müssen uns eingestehen, daß in der österreichischen Strukturdebatte eine Summe von Worten, Überlegungen und Kommentaren, aber kaum Fakten oder auch nur Ansatzpunkte dazu gesetzt wurden. Ich sage das sine ira et studio, ohne Kritik, sondern nur als Tatsachenfeststellung.

Resümee

Dennoch bin ich der Meinung, daß es aus den Hauptgründen der internationalen Präsenz, der Größenordnungen, des Eigenkapitalerfordernisses und der Risikobemessung zu größeren österreichischen Kreditunternehmens-

einheiten kommen muß. Ich sage das vor allem auch unter Betonung des volkswirtschaftlichen Aspekts und nicht nur der Betriebsgröße allein, was die Finanzintermediäre betrifft. Ich bin der Meinung, daß im Zuge der unabdingbar erforderlichen weiteren Internationalisierung und Öffnung der österreichischen Wirtschaft wir Banken weltweit eine große volkswirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen haben: die Industrie und die übrigen Unternehmen Österreichs auf ihrem Weg in die weite Welt nicht nur zu begleiten und vorzubereiten, sondern intensiv zu unterstützen.

Abschließend möchte ich noch folgendes festhalten:

Der steigende Wettbewerb zwingt uns alle, innovativ zu denken und rasche Entscheidungen zu treffen. Kooperationsabkommen im Near- und Nonbank-Bereich sind nicht als Kartellabsprachen zu sehen, sondern vielmehr als logische Entwicklung und Erweiterung der gegenseitigen Produkt- und Angebotspalette, um in einer Branche, die allgemein von sinkenden Preisen pro Leistungseinheit gekennzeichnet ist, ein individuelles, marktkonformes Service bieten zu können.

Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungssektor

Podiumsgespräch

Dr. Guido Schmidt-Chiari

Generaldirektor der Creditanstalt-Bankverein

Dr. Siegfried Sellitsch

Generaldirektor der Wiener Städtischen Wechselseitigen Versicherung

Mag. Heinz Vogler

Präsident des Österreichischen Arbeiterkammertages

Dr. Ferdinand Hacker

Vorstandsdirektor der Austria Metall AG

Gerold F. Wächter

Finanzdirektor der General Motors Austria Ges. m. b. H.

Wir haben das Glück und die Herausforderung, in einem ganz besonders dynamischen Wirtschaftsbereich tätig zu sein; der Anteil von Finanzdienstleistungen an der Wertschöpfung steigt ständig, und wir haben eine zentrale Aufgabe in einer funktionsfähigen Marktwirtschaft zu erfüllen. Dies wird durch die Diskussionen in den osteuropäischen Staaten bestätigt. In der Zusammensetzung dieser Diskussionsrunde kommt ja zum Ausdruck, daß nicht etwa nur Banken und Versicherungen Akteure sind, sondern selbstverständlich auch die Finanzchefs der großen Unternehmen. Stellvertretend für die privaten Haushalte, ohne die es ja auch kein funktionsfähiges Finanzwesen gäbe, ist Arbeiterkammerpräsident Vogler hier.

Wir bejahen den Wettbewerb, der sich – wie ich glaube – noch weiter steigern wird. Der **Wettbewerb bei Finanzdienstleistungen** wird im wesentlichen durch Informationstechnik bestimmt, deren Entwicklung wir nur mit größter Mühe wirklich folgen können. Nun gibt es in Österreich, und das wissen wir nicht erst seit dem Erscheinen der OECD-Studie, natürlich **geschützte Bereiche.** Das gilt insbesondere für den Sektor der subventionierten Kredite, deren Anteil an der gesamten Kreditvergabe im Jahrzehnt von 1977 bis 1987 noch gestiegen ist. Hier liegt ein wesentlicher Ansatzpunkt, um den Wettbewerb in Österreich ausgewogener zu gestalten, sowohl im Hinblick auf die zu stützenden Sektoren, als auch die Subventionsgeber. Ein ganz entscheidender Ansatzpunkt ist auch ein funktionsfähigerer Kapitalmarkt, der zweifellos zur Folge hätte, daß das Zinsniveau am Kapitalmarkt den Intentionen der Notenbank eher entspricht. Durch das Auslaufen der Ordnungspolitischen Vereinbarungen und durch die Liberalisierungsschritte, zu denen sich die Kreditwirtschaft im übrigen bekennt, haben wir im abgelaufenen Jahr einen wesentlichen Fortschritt gemacht.

Wo spielt sich der Wettbewerb ab? Zum einen im Preis, wie das die Diskussionen in diesen Tagen wieder gezeigt haben. Es werden natürlich Gespräche geführt, aber letztlich ist hier den Marktkräften zum Durchbruch zu verhelfen. Zum anderen in der Qualität, die definitionsgemäß weniger greifbar

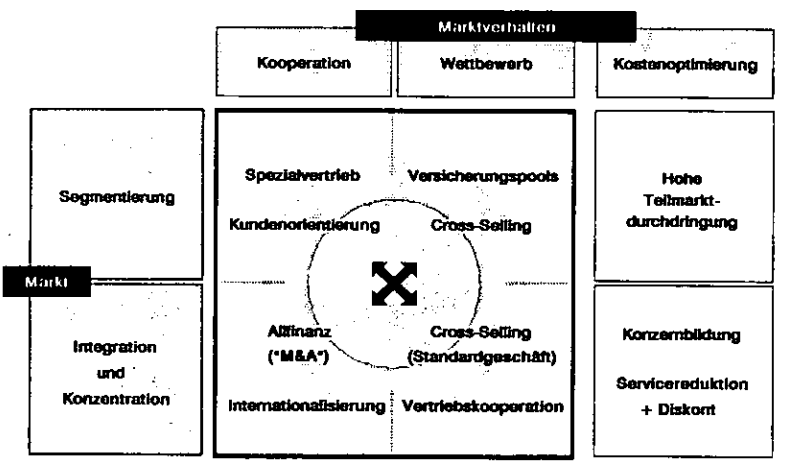
ist. Wir investieren immer mehr in die Technik, in der Überzeugung, daß wir entsprechende Leistungen, das heißt mit entsprechender Geschwindigkeit und Verläßlichkeit, zu besseren Kosten nur erbringen können, wenn wir qualitativ auf der Höhe bleiben. Österreich liegt hier im internationalen Vergleich gut. Die Investitionssumme je Beschäftigtem ist in der österreichischen Kreditwirtschaft heute etwas höher als in der Industrie. Gewisse Kriterien für die Unterscheidung von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen haben hier also keine wirkliche Gültigkeit mehr. Das gilt auch für die **Produktinnovation:** einerseits in Richtung Standardisierung und andererseits in Richtung Verfeinerung bei der Befriedigung der Kundenbedürfnisse – ein Bereich, in dem wir noch einiges aufzuholen haben. Das gilt sowohl für die Distribution im Hinblick auf die hohe Zahl der Außenstellen in Österreich bei unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Anbieter als auch für die Kapitalisierung, die in dieser Diskussion immer wieder zu kurz kommt. Wir müssen uns gegenüber den Anlegern auch dem Wettbewerb um Risikokapital stellen; hier haben wir bei den Renditen, die in Österreich zu erzielen sind, einen Nachholbedarf. Banken, die in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft organisiert sind, sollte der Zugang zum Kapitalmarkt dann offenstehen, wenn die Aufnahmebereitschaft des Marktes gegeben ist, und nicht dann, wenn Budgetansätze vorhanden sind. Gerade jetzt hätten wir in Österreich die Möglichkeit, unsere Kapitalbasis zu wirklich attraktiven Kosten deutlich zu verstärken. Der internationale Wettbewerb wird sich aufgrund der auf uns zukommenden, erweiterten Eigenkapitalanforderungen verschärfen, und wir können uns nicht damit zufrieden geben, daß wir den internationalen Empfehlungen auf diesem Gebiet bis jetzt schon ausreichend Rechnung getragen hätten.

Nun noch einige abschließende Anmerkungen über Möglichkeiten zur **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit,** die über das Einzelinstitut hinausreichen. In Österreich führt man seit langem eine Strukturbereinigungsdebatte. Aufgrund der bestehenden Organisationformen und Einflußbereiche ist es aber sehr schwierig, hier auch wirklich Ergebnisse zu erzielen. Das scheint selbst innerhalb eines Sektors nicht ganz reibungslos abzulaufen, sektorüberschreitend ist bisher nichts umgesetzt worden. Das gilt allerdings auch für die Bundesrepublik Deutschland, wo teilweise vergleichbare Strukturen gegeben sind. Um aus dieser Situation das Beste zu machen, müssen wir

uns auf einen größeren Markt zunächst durch eine Verstärkung der Präsenz am Heimatmarkt vorbereiten. Wir – jetzt spreche ich für mein Haus – bemühen uns, dieser Zielsetzung in beiden Richtungen gerecht zu werden, das heißt nicht nur Verstärkung der Marktpräsenz, nicht nur Errichtung neuer Stellen, sondern auch ständige Anpassung des Angebots, und es heißt auch Nutzung neuer Vertriebswege. Es ist in diesem Zusammenhang schon ausführlich über das Allfinanzkonzept diskutiert worden. Wir haben uns mit dieser Frage auseinandergesetzt und messen der wechselseitigen Erschließung von Vertriebswegen wirklich Bedeutung bei; hier kann längerfristig auch noch einiges getan werden. Nicht nur für das Privatkundengeschäft, sondern auch für das Geschäft mit kleineren und mittleren Kunden wird es für lange Zeit hindurch noch regionale Märkte geben, die eine Daseinsberechtigung regionaler Banken bedingen und die sich – gut geführt – diesem Wettbewerb stellen können. Die internationalen Zusammenschlüsse, von denen viel gesprochen worden ist, sind bisher nicht realisiert worden. Übernahmen von kleineren nationalen Instituten, im wesentlichen von Spezialinstituten, durch große waren gar nicht so häufig. Offensichtlich ist die Zeit noch nicht reif, und auch innerhalb der EG sind die Institutionen, die eine sinnvolle Realisierung ermöglichen, noch nicht vorhanden. Von dem für seine plastischen Formulierungen bekannten Universitätsprofessor C. A. Andreae habe ich gehört, daß Wettbewerb das in Österreich unbekannte Wesen sei. Österreichischen Banken ist dieses Wesen sehr wohl bekannt.

Die naheliegendsten und einfachsten Fragen über Strategien im Finanzdienstleistungssektor, die man zuerst stellen sollte, lauten: Wie ist die Marktbeschaffenheit? Wie verhalten sich die wesentlichen Wettbewerber? Der Markt für **Finanzdienstleistungen** definiert sich als Spannungsfeld zweier Trends: **extremer Marktsegmentierung** (einzelne Versicherungsunternehmen bearbeiten immer kleinere Spezialgebiete; beratungs- und serviceintensive Betreuung verlangt hochspezialisierte Fachkompetenz und Vor-Ort-Präsenz; bereichsspezifische Risken mit sehr hohem Schadenpotential) und **Integration** (kosten- und prämienwirksame Standardisierung; „Rundumversorgung" aus einer Hand; Internationalisierung des Geschäfts). Beide Entwicklungen sind naturgemäß gegenläufig, und der Versicherungsmarkt ist, um hier die richtige Analyse zu treffen, in seine Teilmärkte zu zerlegen. Das Markt-

Strategien im Sektor Finanzdienstleistungen Schaubild 1

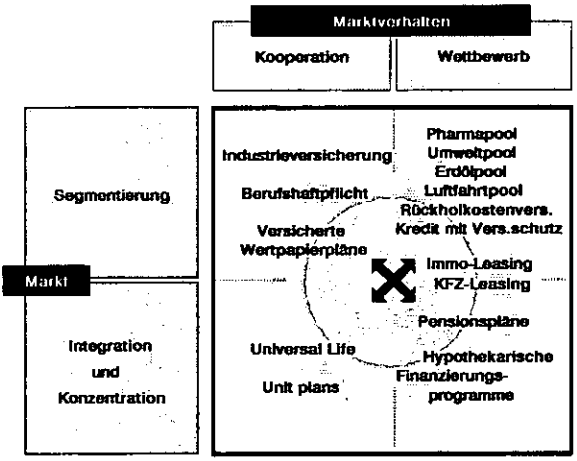


Quelle: Wiener Städtische Wechselseitige Versicherung.

Strategien im Sektor Finanzdienstleistungen

Produktfelder

Schaubild 2



Quelle: Wiener Städtische Wechselseitige Versicherung.

verhalten der wesentlichen Wettbewerber bewegt sich zwischen verschärftem inter- und/oder intrasektionellem Wettbewerb und einer stark auf Kooperation – wenn man so will auch auf Wettbewerbsbeschränkung – ausgerichteten Verhaltensweise, die Elemente eines kleineren Marktes mitunter durchaus vernünftig regeln kann. Jede Strategie wird sich zwischen diesen beiden Extremen der Wettbewerbskonzeption und des kooperativen Vorgehens ansiedeln müssen. Dem entsprechen die vier Strategiefelder (vergleiche Schaubilder).

Ich möchte noch einige Bemerkungen zur Frage der Wettbewerbs- und Kooperationsstrategien in der österreichischen Versicherungsbranche bei segmentiertem und integriertem Markt machen. **Wettbewerbskonzeptionen bei segmentiertem Markt** haben in der Versicherungsbranche zu einer verstärkten Kundenorientierung, etwa im Bereich des Industrie- und Großgeschäfts, geführt. In diesem Bereich ist Riskenmanagement gefragt, das – wenn man es ernst nimmt – eine sehr mühsame und kostenaufwendige

Angelegenheit ist, die dann in den Prämien enthalten sein muß, was wiederum in einer Wettbewerbssituation nicht ganz leicht zu bewerkstelligen ist. Segmentierungen finden auch in breiteren Geschäften statt: Vor nicht allzu vielen Jahren war die Haftpflicht ein Versicherungskonzept, das im wesentlichen auf der Verschuldungshaftung des ABGB aufgebaut hat. Im Zuge der allgemeinen gesellschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen kam es hier zu einer Spezialisierung der Märkte, man spricht also von Ärztehaftpflicht, Umwelthaftpflicht, KFZ-Haftpflicht, wobei letztere wieder zu einer Massensparte geworden ist. Innerhalb dieser Sparten gibt es weitere Spezialisierungen, die zum Teil in Österreich noch nicht stattgefunden haben. So ist z. B. das Schadenpotential, das ein Arzt je nach seiner Fachrichtung stiften kann, unterschiedlich hoch, und auch hier wird es eine Segmentierung nach ärztlichen Fachrichtungen geben müssen. Nur um ein vergleichendes Beispiel zu nennen: Es gibt im Wertpapiergeschäft auch solche Spezialisierungen, z. B. Investmentfonds, die für immer kleinere Kundengruppen bis hin zum ökologiebewußten Dollaranhänger entwickelt und dann entsprechend zielgruppenorientiert vertrieben werden. Diese Formen sind nie billig; wenn man über Marktstrategien redet, wird man wahrscheinlich auch über die Kostenprobleme des kommenden Jahrzehnts sprechen müssen.

Hinsichtlich der **Wettbewerbskonzeption bei einem integrierten Markt** hat das Versicherungsgewerbe die Erfahrung gemacht, daß etwa 20 bis 30% der Bevölkerung Direct-mail-Käufer sind. Ein Viertel des Marktes kommt also für sehr einfache und standardisierte Produkte in Frage, die andere technische Formen, wie z. B. die EDV, brauchen. Der Außendienst könnte dort eine eher untergeordnete Rolle spielen. Die Wettbewerbskonzeption in einem integrierten Markt ist auch jene Situation, in der Allfinanzkonzepte zum Tragen kommen; Allfinanzkonzepte von der Art, daß alles unter einer Firma divisioniert und unter einer Marke an einen Kunden gebracht wird. Die Allfinanzdiskussion ist in Deutschland ungefähr 1984 in Gang gekommen, als die Deutsche Bank einen Sparplan mit Versicherungsschutz entwickelte, der eigentlich eine Wiedererfindung der alten Lebensversicherung war. Mitte der achtziger Jahre kam die Allfinanzkonzeption in sehr massiven Unternehmenskäufen zum Tragen, so z. B. hat die Aachen-Münchener Versicherungs AG die Bank für Gemeinwirtschaft und ein Viertel der Volksfürsorge Versicherungs AG gekauft. Seit 1989 zeigen sich die ersten

Ernüchterungserscheinungen. Bei diesen Allfinanzkonzeptionen, die mit einer kapitalmäßigen Unter- oder Gleichordnung der Unternehmen einhergingen, wurde übersehen, daß das nicht die einzigen möglichen Formen sind und daß – und damit komme ich zu den anderen zwei Strategiefeldern – auch Kooperation möglich ist.

Kooperationen im Bereich der Finanzdienstleistungen sind viel älter als Seminarschriften uns glauben machen, die heute über Allfinanz verfaßt werden. Im Rahmen der **Kooperation bei einem segmentierten Markt** würde ich als Gegensatz zur Allfinanz den Begriff Cross Selling in die Debatte einwerfen. Cross Selling ist, aus der Froschperspektive des Verkäufers gesehen, eine durchaus wirksame Strategie, die aber die Begeisterung von Vorständen oder Aufsichtsräten nicht ohne weiteres erringen kann. Demgegenüber steht das strategisch orientierte Allfinanzkonzept, das meint, daß Unternehmen, die in eine knappe straffe Eigentumsstruktur gepaßt sind, Synergieeffekte bringen. Man kann also Allfinanz und Cross Selling als den Konflikt der Strategen mit den Betriebswirten deuten. Ich werde mich aber hüten zu entscheiden, wer recht hat. Kooperationen im segmentierten Markt gehen sehr stark in den Bankenbereich oder in die banknahen Bereiche hinein. Beispielsweise wird im Zuge der Immobilienfinanzierung auch gleich die Immobilienversicherung mitverkauft, beim Maschinenleasing wird eine Maschinenbruchversicherung mitvertrieben usw.

Das sind sehr einfache und gar nicht so spektakuläre, aber durchaus wirksame Strategien. In der Branche selbst führt das zur Versicherungspoolbildung und zwar dann, wenn Kapazitätsprobleme bei sehr großen Risken auftreten. Über die Rückversicherung hinaus gibt es weltweit Sonderpoolbildungen, die Kooperationen in einem sehr breiten Maßstab, auf sehr lockerer vertraglicher Basis darstellen. So z. B. waren Risken des Flugverkehrs in der Frühzeit des Jumbos weltweit nur über einen Pool zu versichern. Es hat Versicherungspools für Erdölplattformen, insbesondere deren Umweltrisken, Farmerpools usw. gegeben. Es bestehen also eine ganze Menge sehr alter, vernünftiger Kooperationsformen, die überhaupt keine gesellschaftsrechtliche Verquickung erforderlich machen. **Kooperationskonzeptionen bei einem integrierten Markt** sind bekannte Dinge, wie z. B. Lebensversicherung und einfache Bankprodukte, wo Produktentwicklung und Marken-

bildung wahrscheinlich das entscheidende Element sind. Diese vier Strategiefelder sind nie scharf voneinander getrennt, es gibt immer Mischstrategien.

Gestatten sie mir noch eine Bemerkung zum Thema Allfinanz: Alle diese Konzepte sollten eigentlich – und das scheint mir in manchen Strategiediskussionen zu kurz zu kommen – auch die Frage nach dem Kunden zulassen. Damit komme ich zur Frage nach der Wettbewerbssituation. Manche Allfinanzkonzeptionen existieren überhaupt nur in der strategischen Ebene und funktionieren auf Kundenebene völlig unberührt voneinander. Da wäre etwa die Compagnie Bancaire zu nennen, die sechs oder sieben Zwischenholdings von der Lebensversicherung über Privatkredite bis hin zu Leasing führt. Die Gesellschaften sind frankreichweit tätig und haben – soweit uns aus dem Versicherungsbereich bekannt ist – nicht sehr viel miteinander zu tun. Sie sind kompetente und erfolgreiche Unternehmen in ihren Teilsparten, haben aber – aus der Sicht des Kunden – nur die Zufälligkeit des Allfinanzkonzepts eine Etage darüber gemeinsam. Die Kundenakzeptanz für Allfinanzlösungen ist überall dort im Schwinden begriffen, wo Kunden der Meinung sind, daß diese Vertrauensbündelung, die dem Allfinanzkonzept innewohnt, ein Nachteil sein kann. Sehr viele Kunden nehmen nicht an, daß ihr „Allfinanzkonzern" in jeder der Teilsparten der Marktführer ist, was Kondition, Qualität und Beratungsintensität betrifft. Aus diesem Grund wollen viele Kunden zwischen verschiedenen Lebensversicherern, Leasingpartnern und Privatkreditvergebern wählen. Mit dem Allfinanzkonzept kann wahrscheinlich nur ein Drittel der Kundschaft erreicht werden – und das ist schon wert, daß man darüber nachdenkt.

Daneben hat die separate Markenbildung durchaus auch eine Chance. Laut einer Umfrage in der Bundesrepublik Deutschland waren die Aussagen der Kunden zur Allfinanz etwa je zur Hälfte auf pro und kontra verteilt, wobei junge Leute eher für Allfinanz und ältere Leute eher dagegen waren; am Land oder in der Kleinstadt ist die Allfinanzkonzeption beliebter als in der Großstadt. Wem trauen die Kunden die größere Kompetenz zu, das Produkt des jeweils anderen zu beherrschen, den Banken oder den Versicherungen? (Es ist ja nicht selbstverständlich, daß sich ein Versicherungsmann mit den doch sehr komplizierten Bankprodukten auskennt.) Es hat sich in den Umfragen gezeigt, daß die Kunden überwiegend dem jeweils anderen eine negative

Kompetenz zubilligen. Die Lebensversicherung — und das ist etwas, das bei den Strategien zu bedenken ist — hat eine gewisse Sonderstellung. Sie wird als relativ banknahe empfunden; ähnlich werden Bausparverträge und Leasingvarianten als versicherungsnahe Produkte empfunden. Den Versicherern wird stärker als den Banken zugetraut, daß sie Lebensversicherungen verkaufen können; Versicherungsmitarbeiter können aber weniger gut mit Bausparverträgen und Leasingvarianten umgehen.

Für die Strategie scheint mir auch die Frage der künftigen Kostengestaltung entscheidend zu sein. Mit zunehmendem Kostenbewußtsein in der Versicherungsbranche wird auch die Technikunterstützung nicht als Komfortgewinn, sondern als Arbeitsmittel an Bedeutung gewinnen. Und wer die niedrigsten Kosten hat, wird wahrscheinlich das frei werdende Geld für entsprechende Vertriebsinvestitionen und Personalausbildungsinvestitionen verwenden. Bei einem Vortrag im Jänner 1990 vor dem Versicherungswissenschaftlichen Verein in Hamburg meinte Prof. Süchting, daß sich bisher — und das soll kein strategisches Urteil, sondern nur ein Zwischenbefund sein — die Allfinanz in der Bundesrepublik noch nicht erkennbar gerechnet hat. Als Hindernis ist die abnehmende Loyalität des Kunden gegenüber einem Anbieter aufgetreten, und die Personalkosteninvestitionen in Allfinanzprodukte waren höher als man erwartet hatte. Unser Haus arbeitet mit einer Bank zusammen, und wir wissen beide, daß die Probleme durchaus kompliziert sind und viel Geld kosten. Auch die verschiedenen Vergütungssysteme sind z. B. systemimmanente Hindernisse, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden soll.

Wie halten wir es mit Kooperation und Allfinanz? Als „Mutterschiff" der größten österreichischen Versicherungsgruppe ziehen wir entsprechend der Größe dieses Landes Kooperation den Konzernträumen vor, die für große Länder wie Frankreich oder Großbritannien angemessener sind. Wir streben eine Kooperation in alle Richtungen an, vor allem bei den Vertriebswegen, aber stets mit Blick auf den Ertrag. Es ist zu hoffen, daß die potentiellen Partner, die aus solchen Kooperationen ebenso Nutzen ziehen müssen, das gleichermaßen sehen. Das ist nicht selbstverständlich, denn im Bankgewerbe ist eine andere — auch anzahlmäßig andere — Struktur vorhanden, als das in der Versicherungswirtschaft der Fall ist. Internationale Kooperation ist für Versicherer nicht nur reine Theorie, weil sie seit Bestehen dieser Branche im

Wege der Rückversicherung in höchstem Maße international tätig sind. Der Vertrieb von Versicherungsprodukten über Grenzen hinweg direkt an den Konsumenten ist eine Frage, die in der EG selbst noch unklar ist. Hier soll nicht darüber entschieden werden, es sollen diese Entwicklungen aber sehr sorgfältig beobachtet werden.

Mehr Wettbewerb am Finanzdienstleistungssektor hat Konsequenzen für Österreichs Finanzwirtschaft, Konsumenten und Arbeitnehmer. Es ist eine gesicherte Erkenntnis, daß der **Finanzsektor ein Schlüsselbereich hochindustrialisierter Volkswirtschaften** war, ist und auch bleiben wird. Wirft man nun einen kurzen Blick auf die historische Entwicklung, dann zeigt sich, daß einerseits der Finanzsektor durch Regulierungen, Eintrittsbarrieren und kartellartige Marktaufteilung gekennzeichnet war, und daß andererseits das Wettbewerbsprinzip durch regulierte Preise, Förderungen und Garantien der öffentlichen Hand in den Hintergrund gedrängt war. Dementsprechend gering waren auch die Anreize zu einer Verbesserung der Wettbewerbssituation. Gemäß den Marktbedingungen eines geschützten Marktes waren daher Kostenbewußtsein, Effizienz und die Fähigkeit zur Krisenbewältigung durch Innovation für die Unternehmen von eher untergeordneter strategischer Bedeutung.

Die in den siebziger Jahren verstärkt **einsetzende Internationalisierung** und die damit einhergehende Verstärkung der internationalen Handelsverflechtungen erforderte auch eine Globalisierung der Finanzmärkte. Die Bereitstellung rascher und möglichst billiger Finanzierungsmöglichkeiten wurde zur zentralen Herausforderung für die Finanzwelt. Der technische Fortschritt schafft hier sehr viele Erleichterungen. Mit entsprechender technischer Ausstattung bekommen auch die Nichtbanken weltweit raschen Zugang zu Informationen über internationale Preise oder Wertpapierkurse etc. Mit der finanztechnischen Entwicklung geht eine neue Wirtschaftspolitik einher, die durch Marktöffnung, Deregulierung, Liberalisierung und Erhöhung der Kapitalmobilität gekennzeichnet ist. In der Konkurrenz um die Märkte mit neuen Technologien, bei der Schaffung moderner Finanzsysteme und der Anpassung des Wettbewerbsumfeldes an neue Bedürfnisse stehen für die Marktteilnehmer Kostendruck und Preiswettbewerb im Vordergrund.

Der Anteil des traditionellen bilanzwirksamen Geschäftes am gesamten Bankgeschäft, wie die Aufnahme von Spareinlagen und die Vergabe

von Krediten, **geht zurück,** auch wenn im Konsumentengeschäft noch Zuwächse zu verzeichnen sind. Der durchschnittliche Anleger ist heute wohlhabender und besser informiert und sucht daher höherwertige, anspruchsvollere und auch riskantere Veranlagungsformen. Im Massengeschäft treten die traditionellen Anlageanbieter verstärkt in Konkurrenz zu Versicherungen, Investmentfonds, Börsen etc. Andererseits werden die großen Kreditkunden der Banken immer mächtiger und gründen bisweilen eigene Finanzierungsinstitutionen. Weiters finanzieren sich immer mehr erstklassige Schuldner – an den Bankbilanzen vorbei – direkt am Kapitalmarkt und plazieren die Emissionen direkt beim Kreditgeber. Die Globalisierung und die Konkurrenz bei den Finanzdienstleistungen erfordern neue Techniken, die das traditionelle Kreditgeschäft ergänzen. Durch weniger bilanzsummenwirksames Geschäft entsteht für die Banken allgemein der Zwang, sich im Rahmen riskanterer Aktivitäten zu engagieren, was früher hochspezialisierten Einrichtungen vorbehalten gewesen ist.

Die **Wettbewerbsintensivierung am Finanzsektor** entstand nicht nur durch die EG-Binnenmarktpläne, sondern vor allem durch den allgemeinen internationalen Liberalisierungstrend. Wie üblich setzen in Österreich diese Entwicklungen mit zeitlicher Verzögerung ein: Die stärkere Konkurrenzierung und der stärkere Rationalisierungsdruck werden ein offensiveres Handeln erfordern, um Zeitverluste bei der Anpassung zu vermeiden und zukunftsträchtige, profitable Märkte rechtzeitig besetzen zu können. Dabei muß davon ausgegangen werden, daß für das internationale Operieren eine gewisse „kritische Masse" nötig ist, um die anfallenden Risken tragen zu können. Kleine Unternehmungen können dort stark sein, wo der Mehrwert auf beratungs- und betreuungsintensiven Dienstleistungen beruht. Ziel aller Bestrebungen sollte die Aufrechterhaltung eines stabilen, effizienten Finanzsystems von hoher internationaler Kreditwürdigkeit sein. Dabei sind gewisse Kontrollen und Regulierungen kein Hindernis, sondern unabdingbare Voraussetzung der Liberalisierung. Eine internationale Koordinierung der Überwachungs- und Kontrollvorschriften ist – was die Zulassung zum Geschäft, die Mindestkapitalausstattung etc. betrifft – anzustreben.

Gesamtwirtschaftlich sollten **durch Konkurrenz und Verbilligung Realeinkommensgewinne** und ein **Nachfrageschub** entstehen, der im

Aggregat zu keiner Reduktion der Beschäftigung führen muß, sondern zu Umschichtungen zu erfolgreichen, wachsenden Instituten und in neue Qualifikationen. Rationalisierung bedeutet Anhebung der Qualifikation der Beschäftigten und Spezialisierung der Arbeitskräfte für den Einsatz in neuen Tätigkeitsbereichen. Ein gewerkschaftspolitisches Problem besteht darin, daß der Trend zur Auslagerung von banknahen Finanzdienstleistungen in Tochterfirmen (Investmentgeschäft, Leasing, Immobilien usw.) auch eine Auslagerung der Beschäftigten aus den Kollektivverträgen der Banken und sehr oft ein Abdrängen der Mitarbeiter in arbeitsrechtlich nicht oder kaum geregelte Bereiche bedeutet. Diese Feststellung ist kein Appell zu weiterem Protektionismus, sondern ich sehe in dieser Entwicklung eine Herausforderung für die Interessenvertreter und, hier schließe ich jene der Arbeitgeber mit ein, eine Herausforderung für beide Interessenvertreter, die der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, auch in diesen Bereichen den sozialen und wirtschaftlichen Standard der Beschäftigten zu sichern.

Der gestiegene Wettbewerb brachte es mit sich, daß die privaten Haushalte in den letzten Jahren zu begehrten Kunden geworden sind. Das erhöht den **Bedarf an zusätzlichen Konsumentenschutznormen.** In noch größerem Ausmaß als bisher wird es darauf ankommen, dem Konsumenten Information, rechtliche Sicherheit und sozialen Schutz zu geben, wobei aus unserem konsumentenschutzpolitischen Selbstverständnis die Informationen so gestaltet sein müssen, daß der Verbraucher seine Vorteile oder Belastungen verständlich und vergleichbar vermittelt bekommt. In diesem Zusammenhang sei nicht nur der Kreditbereich erwähnt, wo ja durch die Vorschriften des KWG diesem Informationsziel weitgehend zur Geltung verholfen wurde, sondern insbesondere der Anlagebereich, wo das teilweise Fehlen einer verbindlichen Prospektpflicht diese Transparenz vermissen läßt. Im rechtlichen Bereich muß vermehrt darauf geachtet werden, daß der Konsument durch die einseitige Vertragsgestaltung der Anbieter nicht übervorteilt wird. Mehr als in allen anderen Bereichen ist der Konsument von Finanzdienstleistungen mit einem sehr komplizierten rechtlichen Vertragswerk konfrontiert, das tendenziell dazu geeignet ist, die Rechtsposition des Konsumenten zu schwächen. Und hier wird eben der Schutz vor benachteiligenden Vertragsgestaltungen an die neuen Entwicklungen anzupassen sein.

Ein Beispiel dazu wäre der Schutz der Konsumenten bei neuen elektronischen Zahlungsmitteln. Das Engagement von **Privathaushalten** im Finanzdienstleistungsbereich, insbesondere im Kreditbereich, wird aber dort zum **sozialen Problem,** wo die sogenannte Normalverschuldung zur stigmatisierenden **Überschuldung** wird. Der kreditfinanzierte private Konsum ist ja zu einer gesellschaftlichen Normalität geworden, sowohl was die kreditfinanzierte Beschaffung von Wohnraum als auch die von langlebigen Konsumgütern betrifft. Konkret bedeutet dies, daß ca. 1 Mio österreichischer Haushalte Kreditverpflichtungen hat. 170.000 Haushalte davon sind als Folge dieser Kreditverschuldung in der Haushaltsführung massiv beeinträchtigt, und ungefähr 80.000 davon sind in ihren existenziellen Grundlagen nachhaltig bedroht. Das führt in vielen dieser Fälle über Jahre hinweg zur Pfändung des Einkommens bis auf das Existenzminimum. Diese sozial unverträglichen Auswirkungen dürfen bei einer Liberalisierung der Bedingungen am Finanzsektor nicht übersehen werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß aus der Interessensposition der Arbeitnehmer durchaus Liberalisierungsschritte zu setzen sind, allerdings mit der Maßgabe, daß diese Liberalisierungsschritte für die Arbeitnehmer sozial eingebettet sind und für die Konsumenten zusätzliche Schutznormen geschaffen werden.

Ferdinand Hacker

Es freut mich, daß ich Gelegenheit habe, hier als „Kunde" meine Meinung zum Thema Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit im Banken- und Finanzdienstleistungsbereich äußern zu dürfen. Ich habe mir – vielleicht etwas leichtfertig – vorgenommen, die Frage zu stellen: Wie können die kritischen **Erfolgsfaktoren für den Bankenbereich** ausschauen, um die Wettbewerbsfähigkeit in den neunziger Jahren zu bewältigen? Das kann natürlich nur ein unvollkommener Versuch sein, denn zum einen bin ich kein Insider, zum anderen habe ich zwangsläufig nur die eher einseitige Kundenbrille auf.

Die **strategischen Grundideen** eines Produktionsunternehmens können doch durchaus auch für die Bankenwelt interessant sein, und – wie sie wissen – hat unser Unternehmen einen für österreichische Verhältnisse fast atemberaubenden Umstrukturierungsprozeß hinter sich. Strategische Gurus behaupten, daß der Erfolg eines Unternehmens zu 80 bis 85% vom jeweiligen Marktanteil abhängt und der Rest von einem guten oder schlechten Manager beeinflußt werden kann. Auf die Bankenwelt übertragen wird zwar in Marktanteilen gedacht, aber noch nicht ausreichend in strategischen Geschäftseinheiten, in Marktsegmenten, in Produktbereichen.

Spricht man heute über Themen wie Fusionen oder sektorüberschreitende Kooperationen, denkt man zumeist an das Gesamte und nicht an einzelne Geschäftseinheiten. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die **Internationalisierung.** Genauso wie wir in der Industrie meinen, daß unser Markt nicht nur Österreich, nicht nur Europa, sondern der Weltmarkt ist, gilt dasselbe natürlich auch für die Bankenwelt. Die Globalisierung nimmt überall zu, und wir versuchen in der Industrie unsere Position, ausgehend von einem bestimmten Markt, aufzubauen – sukzessive immer unter Bedachtnahme auf unsere Wettbewerbsposition und die Erhöhung unserer Marktanteile. Der nächste Schritt ist in unserem Falle die EG, aber auch der Osten.

Viele der österreichischen Banken gründen **Tochtergesellschaften** in London, New York, Hongkong etc. Ich habe hier den Eindruck, daß all diese Investitionen letztlich den Charakter von Prestigeinvestitionen haben. Jede

Tochtergesellschaft, wo auch immer sie sei, muß zwangsläufig bemüht sein, relativ rasch Profit zu machen. Die Tochtergesellschaften bewegen sich in diesen fremden Märkten, aber der Zusammenhang zum Basisgeschäft, zum Stammhaus, ist nicht ausreichend gewahrt. Während wir in der Industrie bei aller Internationalisierung immer wieder versuchen, Synergien zwischen den einzelnen Einheiten zu nutzen, scheint mir, daß die Internationalisierungsbemühungen der österreichischen Banken die Wettbewerbsposition des Stammhauses zu wenig vorteilhaft beeinflussen. Mir scheint in der Bankenwelt noch zu wenig geschehen zu sein, um Kostenstrukturen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Die Zukunft, glaube ich, müßte auch dort in der **Differenzierungsstrategie** liegen, das heißt Differenzierung in der Qualität der Leistung einerseits und in der Hinorientierung zum Kunden andererseits. Die Bankenwelt muß viel stärker als bisher im Kundennutzen denken: Nicht das, was die Bank verkaufen will, weil sie es besonders gut kann, ist entscheidend, sondern das, was der Kunde will. Hier gibt es ein breites Betätigungsfeld. Zur Umsetzung unserer strategischen und finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen benötigen wir in vielen Bereichen die Unterstützung und die enge Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Banken, weil wir glauben, daß hier viel Erfahrung vorhanden ist, die wir bei der Lösung unserer Probleme positiv einsetzen können.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Banken wird von uns letztlich danach beurteilt, welche Lösung bzw. welchen Beitrag sie für unser Problem liefern. Bei gemeinsamen Problemlösungsansätzen zwischen Industrie und Banken kommt es im täglichen Geschäft weniger auf den Preis als auf die **Problemlösungskapazität** an. Wenn ich von einer Bank keine Problemlösung zu erwarten habe, dann nehme ich diese Leistung nicht einmal zum Nulltarif. Wenn hier Kapazität vorhanden ist, dann läuft das Basisgeschäft, das heißt das Standardgeschäft mit.

Wie schaut es mit der Problemlösungskapazität im österreichischen Bankenapparat aus? Ich bin der Meinung, daß vieles an Problemlösungskapazität, das wir als Kunden suchen, bei den Banken vorhanden ist, aber nicht systematisch. Dieser Ausbau der Problemlösungskapazität kostet sicherlich Geld, aber er ist eine sinnvolle Investition in die Zukunft. Das Denken im

Kundennutzen muß von der ganzen Bankorganisation getragen werden, und die Bank muß letztlich auch bereit sein, Problemlösungen, die im eigenen Hause vorhanden sind, dem Kundenkreis anzubieten.

Zusammenfassend möchte ich sagen, daß aus der Sicht eines Kunden die Wettbewerbsfähigkeit in den neunziger Jahren verbessert werden kann, wenn die Marktanteile entsprechend erhöht werden, z. B. durch Fusionen, Strukturbereinigungen, wenn die Internationalisierung vielleicht etwas mehr unter dem Gesichtspunkt der Stärkung des Stammgeschäfts vorangetrieben, wenn also die Kostenstrukturen verbessert werden und wenn die Kundenbetreuung und Kundenorientierung stärkeren Vorrang bekommen.

Gerold F. Wächter

Ebenso wie mein Vorredner, Herr Dr. Hacker, möchte ich das Thema Wettbewerb und Finanzdienstleistungssektor aus der Sicht des Kunden behandeln. Die Wettbewerbsbedingungen am Finanzdienstleistungssektor bzw. im Kapitalgeschäft sind in der letzten Zeit sehr unterschiedlich gewesen. Ausgelöst wurden diese Unterschiede auf der einen Seite durch das große Kapitalangebot und die konjunkturell bedingte Nachfrage, auf der anderen Seite durch die verschiedenen Vereinbarungen der Kapitalinstitute untereinander. Wettbewerbsformen sind sicher abhängig vom jeweiligen konjunkturellen Klima. Wettbewerbsbedingungen wie Preise, Geschäftsbedingungen und zusammenhängende Dienstleistungen sind andererseits von den herrschenden Marktgegebenheiten geprägt.

Im Bereich der Finanzdienstleistungen prägen jedoch nicht nur marktwirtschaftliche Gegebenheiten den Wettbewerb, sondern auch „ordnende" Maßnahmen, die vom freien marktwirtschaftlichen Gesichtspunkt aus gesehen wettbewerbsverzerrend sein können. Häufig werden solche Maßnahmen mit allgemein wirtschaftspolitischen Notwendigkeiten begründet. Sie beeinflussen jedoch die Regelungskräfte der freien Marktwirtschaft. Das erstreckt sich nicht nur auf Regelungen oder Absprachen von Konditionen, Zinssätzen usw., sondern geht hin bis zu gesetzlichen und fiskalischen Maßnahmen und anderen Regelungen. Da aber in unserer Wirtschaftsatmosphäre die marktwirtschaftlichen Kräfte wirkungsstark sind, findet ein gewisses wechselseitiges Kräftemessen zwischen ordnenden Maßnahmen und marktwirtschaflichen Kräften statt, manchmal auch zu Lasten des Kunden oder Konsumenten. Dieses **Wettbewerbsklima vernachlässigt die langfristig erforderlichen Kundenbeziehungen,** weil das Preis/Wert-Verhältnis beim Austausch der Leistungen zu kurz kommt. Es bleibt daher in einer derartigen Wettbewerbsatmosphäre meistens bei einem oder beiden Geschäftskontrahenten das Gefühl, entweder ein besonders gutes Geschäft zu Lasten des anderen oder ein besonders schlechtes Geschäft zu Gunsten des anderen gemacht zu haben. Keiner der beiden Partner erlebt und realisiert die Aus-

gewogenheit des Geschäftes, die nur aus der reellen Preis/Leistungs-Relation entstehen kann.

Dieses Problem hängt auch damit zusammen, daß unser **Preis/Wert-Verhältnis** stark von den hausgemachten anfallenden Kosten geprägt wird, und nicht so sehr vom reellen Wert der Güter oder Leistungen, das heißt von seinem Wertzuwachs. Es ist sicher unbestritten – und andere Wirtschaftssysteme zeigen uns dies –, daß unsere Kosten zu einem nicht unerheblichen Teil aus wirtschaftlich fraglichen Elementen bestehen, die nicht notwendigerweise werterhöhend auf das Produkt wirken, und damit der echte Wert der Leistung verzerrt wird. Diese Frage wird ganz besonders deutlich, wenn ein Mitbewerber – am Gütersektor sehen wir dies ganz deutlich – in der Lage ist, seine Kostenstruktur vermehrt in Richtung Werterhöhung zu steuern. Es steht hiebei jedoch völlig außer Frage, daß die Werterhöhung sehr häufig subjektiv gesehen wird, aber andererseits die herrschenden marktwirtschaftlichen Kräfte, das ist letztlich das Publikum und der Markt als solcher, eine nicht zu große Bandbreite der Interpretation vorgeben. Es wird daher im Wettbewerbsdenken grundsätzlich ein Wandel insofern eintreten müssen, als man in der Zukunft vermehrt den Wert der Ware und der Dienstleistung so betrachtet, wie ihn der Kunde einschätzt und wie er sich aus dem echten wirtschaftlichen Wertzuwachs ergibt.

Von diesen allgemeinen Wettbewerbsfragen möchte ich auf die Frage der **Finanzdienstleistungen** übergehen. Dazu zunächst eine Definition, wie ich die Finanzdienstleistung aus meiner Sicht verstehe. Finanzdienstleistung bedeutet für den Kunden des Finanzierungsinstituts Beratung, das heißt Hilfestellung im weitesten Sinn, Beschaffung und Verwaltung von Kapital, im Idealfall unter völliger Gleichschaltung der Kundenwünsche mit den Möglichkeiten des jeweiligen Instituts und des Kapitalmarktes. In dieser Definition liegt, unter Berücksichtigung einer eingangs gemachten Feststellung, ein gewisser Konfliktstoff für den Wettbewerb im Finanzdienstleistungssektor.

Die darüber hinausgehende Unterschiedlichkeit der Finanzdienstleistungen gegenüber den sonstigen Dienstleistungen beruht meiner Auffassung nach auf zwei Besonderheiten des Kapitalgeschäftes. Kapital und Geld sind eine Ware besonderer Art; sie unterliegen nicht den landläufigen Qualitätsbegriffen der

allgemeinen Handels- und Industriewaren. Die Qualität des Geldes versteht sich aus Wechselkursbeziehungen zu anderen Geldern und aus der Stabilität gegenüber allgemeinen politischen oder wirtschaftlichen Ereignissen. Darüber hinaus unterscheidet sich auch das Kapitalgeschäft vom üblichen Handels- und Leistungsgeschäft, das ein Zweiphasengeschäft ist und als erfüllt gilt, wenn diese beiden Phasen abgeschlossen sind, das heißt, wenn Leistung oder Ware erbracht wurden und der Kapitaltransfer durchgeführt wurde. Das Kapital- und Geldgeschäft sieht eine dritte Phase vor: Ausleihen des Kapitals und damit Leistungs- und Warenerbringung, Vergütung hiefür in Form von Zinsen oder anderen Erträgen und – nach Abschluß dieses Geschäfts – Rückfluß des Kapitals an den Kapitalgeber. Im weiteren unterliegt das Kapitalgeschäft traditionell und aus seiner Natur heraus anderen Handelsbedingungen im Vergleich zum einfachen Leistungs- und Waren-/Geldaustausch. Das Finanzierungsinstitut ist in der Regel Vermittler oder – im allerengsten Sinne – Treuhänder.

Aus diesen Unterschieden ergeben sich die **Vorstellungs- und Erwartungsprobleme zwischen Kunden und Finanzierungsinstituten.** Es müssen daher, weit mehr als im Bereich Warengeschäft, die wirklichen Bedürfnisse mit den Möglichkeiten abgestimmt werden. In den Beziehungen zwischen Industrie und Kapital ist dies besonders ausgeprägt, da hier meistens sehr konkrete Vorstellungen der Bedürfnisse auf beiden Seiten bestehen. Daraus folgt, daß die Finanzierungsinstitute mit sehr viel Einfühlungsvermögen und Flexibilität dem Kunden gegenüber operieren müssen, selbstverständlich unter voller Risikoverantwortung des Kapitalverwahrers. Es wird dabei häufig notwendig sein, daß sich sowohl die Kapitalseite als auch die Industrieseite von außenstehenden Experten für Steuern, Rechtskunde oder Wirtschaftsanalysen etc. beraten lassen. Das Grundgeschäft der Finanzierungsinstitute, die Kapitalbeschaffung und -verwaltung, muß also um diese Komponente bereichert werden. Inwieweit sich aus dieser Wettbewerbslandschaft eine Spezialisierung der Kapitalinstitute auf Gruppen von Kunden oder Geschäftszweigen anbietet, bleibt natürlich den geschäftspolitischen Überlegungen der Institute vorbehalten.

Die Finanzierungsinstitute in Österreich haben in den letzten Jahren eher diversifiziert. Das dokumentiert sich in der Vielzahl der Angebote an **neuen**

Produkten, z. B. der Nutzung steuerlicher Möglichkeiten im Wege von Kapitaleinbringung, Beteiligungen, Leasing, Fonds etc. So sehr dies von seiten der Institute zu begrüßen ist, bin ich nicht überzeugt, daß damit die Kundenbedürfnisse wirklich völlig abgedeckt worden sind. Ein klassisches Beispiel ist hier die traditionelle Projektfinanzierung: Meistens haben Kapitalgeber und Investor recht unterschiedliche Auffassungen über die Finanzierungsmodalitäten wie Laufzeiten, Rückzahlungen, vertragliche Absicherungen, Güte der Sicherheiten etc.

Ich erwähne dieses Beispiel aus einer eigenen Erfahrung: Während wir als Investor kurzfristig und mit Geldmarktinstrumenten das Projekt finanzieren wollten, wollten die Finanzierungsinstitute zunächst eine langfristige Finanzierung durchführen. Ein wettbewerbsorientiertes Institut sollte die vom Kunden gewünschte Finanzierung analysieren, um festzustellen, ob dieser Wunsch dem wirklichen Bedürfnis des Kunden entspricht. Ebenso muß im Einzelfall das Finanzierungsinstitut seine eigene Motivation in diesem spezifischen Geschäft erforschen und feststellen, ob seine Wünsche und Vorstellungen den Gegebenheiten des Geschäfts und den Möglichkeiten des Instituts sowie dem Markt entsprechen, das heißt, der Wettbewerb am Finanzdienstleistungssektor wird sich immer mehr zur optimalen Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Einklang mit den Möglichkeiten des Institutes hin orientieren müssen.

Dies wird ganz besonders unter Berücksichtigung der zunehmenden **Internationalisierung des Kapitalwesens,** auch durch den Gemeinsamen Markt 1992, erforderlich sein. Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs mit dem Ausland durch die OeNB hat hier bereits wesentliche Akzente gesetzt. Das bedeutet, daß der Wettbewerb nicht nur von den Konditionen bestimmt wird, sondern auch von der Flexibilität des Kapitalgeschäfts und der Finanzierungsinstitute. Aber auch unter flexibleren kundenorientierten Wettbewerbsgegebenheiten muß das Kapitalgeschäft für die jeweiligen Kontrahenten ein ertragreiches Geschäft sein. Dies wird aber nur möglich sein, wenn die gegenseitigen Bedürfnisse und Möglichkeiten „partnerschaftlich" abgestimmt werden. Dies ist sicher ein Prozeß, der von den landläufigen starren „Konditionenphilosophien" abweicht. Es wird viel Kreativität, sowohl auf der Kapitalseite als auch auf der Seite der Industrie, erforderlich sein. Die Finanz-

dienstleistung darf nicht Selbstzweck sein, sondern muß werterhöhend im gesamtwirtschaftlichen Sinne wirken.

Zusammenfassend sehe ich im Wettbewerb am Finanzierungssektor die Notwendigkeit zur weitergehenden Liberalisierung, zur Besinnung auf marktwirtschaftliche Gesetze und Kräfte und zu kundengerechter, qualitativ hochstehender, flexibler Dienstleistung, was besonders im Hinblick auf die vielen weitergehenden Wahlmöglichkeiten des Kunden infolge der Internationalisierung des Kapitalwesens erforderlich sein wird.

Schlußbemerkungen

Adolf Wala

Generaldirektor der Oesterreichischen Nationalbank

Sehr geehrte Damen und Herren!

Die entscheidenden Erkenntnisse dieser Tagung beziehen sich auf die neue Dimension des Wettbewerbs in Europa. Einzelstaatliche Betrachtungen sind obsolet, die Strukturdiskussion hat die Frage zu klären, inwieweit die einzelnen Sektoren im gesamteuropäischen Raum ihre Position erfolgreich halten oder dort, wo ein Vorsprung besteht, ausbauen können.

Die Antwort auf die internationalen Herausforderungen kann nicht im grundsätzlichen Rückzug auf kleine und mittlere binnenorientierte Einheiten bestehen, sondern in erster Linie im konsequenten Hineinwachsen in den internationalen Standard, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Diese Aussage gilt weltweit und angesichts der weitreichenden Veränderungsprozesse in Europa im besonderen für alle europäischen Volkswirtschaften. Die Länder sind in sehr unterschiedlicher Weise darauf vorbereitet, entsprechend verschieden sind daher der jeweilige nationale Handlungsbedarf und die gewählten Strategien. Dies betrifft sowohl die historisch gewachsenen Marktstrukturen als auch die vorherrschenden ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Vorteile werden jene haben, denen es gelingt, „an einem Strang zu ziehen".

Bei allen Bankstrukturfragen ist der technologische Fortschritt ein wichtiger Motor der Entwicklung. Die gesamte Internationalisierungsdiskussion im Finanzbereich erhält durch die globale Vernetzung der Systeme eigentlich erst jene Ausformung, die große Unternehmenseinheiten sehr flexibel und effizient agieren läßt oder zumindest Kooperationen nahelegt. Diese Entwick-

lungsperspektive betrifft aber nicht nur die einzelnen Unternehmen, sondern die internationale Konkurrenzfähigkeit der Finanzmärkte selbst. Beide bedingen einander und sind unverzichtbare Voraussetzung einer prosperierenden Wirtschaftsentwicklung.

Mit zunehmender Marktgröße und -tiefe verringern sich einerseits die finanzmarktspezifischen Risken für Gläubiger, Schuldner sowie Finanzintermediäre, und die Preisbildung wird auf eine breitere Basis gestellt, also weniger Anlaß für Störungen geben. Gleichzeitig erhöht sich das sogenannte Systemrisiko, weil Probleme großer Institutionen internationale Auswirkungen hätten. Die Bankenaufsicht sowie die Zentralbanken können daher nur im internationalen Zusammenspiel agieren, woraus sich ein entsprechend umfassender Informationsbedarf, aber auch die Verpflichtung zu einem wettbewerbsneutralen Vorgehen ableiten.

Auch für Österreich geht es wirtschafts- und währungspolitisch darum, das nunmehr bereits weit offene Binnensystem im dynamischen Gleichgewicht zu halten. Dabei gilt es im wesentlichen, jedem der drei genannten Ansatzpunkte:
1. optimale Struktur,
2. effizientes Wirtschaften und
3. europakonforme Rahmenbedingungen
ausreichend Aufmerksamkeit zu widmen. Darin liegt eine hohe Verantwortung unserer wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger. Die Alternative zum aktiv gestalteten Strukturwandel wäre passives Hinnehmen und Nachvollziehen von getroffenen Entscheidungen.

Die Ausführungen der Praktiker bzw. die Diskussionen haben gezeigt, daß sich der Kern des Bankgeschäfts von den traditionellen Bereichen, wie Kredit- und Einlagengeschäft, weg zu einer breiteren Palette von Finanzdienstleistungen verlagern wird.

Wir hoffen, daß wir mit dieser Tagung zahlreiche Anstöße zur künftigen Gestaltung des österreichischen Finanzsektors geben konnten. Ich danke allen unseren Referenten für ihre Darlegungen sowie dem Auditorium für die rege Mitwirkung.

Die Vortragenden

Helmut Geiger, Dr. h. c., geboren 1928 in Nürnberg; Studium der Rechtswissenschaften und der Volkswirtschaft an der Universität Erlangen und der Freien Universität Berlin; 1953 erstes juristisches Staatsexamen in Erlangen; 1954 Diplom-Volkswirt in Erlangen; 1957 zweites juristisches Staatsexamen in München; 1957 bis 1959 wissenschaftlicher Assistent beim Deutschen Bundestag, Anwaltsassessor in Bonn; ab April 1959 beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V. Geschäftsführer der Geschäftsstelle öffentliche Bausparkassen, Rechtsanwalt in Bonn; 1965 Mitglied des Deutschen Bundestags; seit 1966 Hauptgeschäftsführer und seit 1972 Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands e. V.; 1978 Dr. h. c. der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln.

Ferdinand Hacker, Dkfm. Dr., geboren 1943 in Berndorf; 1966 Diplom an der Hochschule für Welthandel (Industrie); 1968 Doktorat der Handelswissenschaften; 1968/69 VOEST-ALPINE/Revision, Linz; seit Dezember 1969 Austria Metall AG/Ranshofen, Revision, Leiter der Finanzen; seit Juni 1986 Mitglied des Vorstands, zuständig für Finanzen, Rechnungswesen, EDV, Konzernbereich Metall (Metallmanagement).

Hans Haumer, Dr., geboren 1940 in Wien; 1962 Promotion zum Doktor der Rechte an der Universität Wien; sozialwissenschaftliches Studium an der Universität Tübingen; ab 1964 – nach einer Tätigkeit als Lektor für Sozialwissenschaften an der Universität Puerto Rico – volkswirtschaftlicher Assistent in der Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen; 1966 bis 1969 Mitarbeiter des Internationalen Währungsfonds in Washington, D. C., an den stabilisierungspolitischen Bemühungen insbesondere in lateinamerikanischen Ländern; nach der Rückkehr nach Österreich Aufbau des internationalen Finanzierungsgeschäfts in der Girozentrale; 1974 Berufung in die Geschäftsleitung der Ersten österreichischen Spar-Casse; 1977 bis 1989 Vorsitzender des Vorstands; 1984 bis 1989 Präsident des Hauptverbands der österreichischen Sparkassen; seit 1. Oktober 1989 Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstands der Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG; seit 1989 Vizepräsident der Wiener Börsekammer; derzeit auch Vorsitzender des Kapitalmarktausschusses. Publikationen: Veröffentlichungen vorwiegend über wirtschaftliche Fragen.

† Hellmuth Klauhs, Dr., geboren 1928 in Wien, gestorben am 26. April 1990. 1946 Matura an einem humanistischen Gymnasium; 1952 Promotion zum Doktor der Rechte an der Universität Wien; 1946 bis 1952 Angestellter des Bundesministeriums für Justiz; 1952 bis 1957 Sekretär der Bundeswirtschaftskammer, Sektion Geld-, Kredit- und Versicherungswesen; 1957 bis 1964 Referent im Österreichischen Raiffeisenverband, zuletzt stellvertretender Generalsekretär; 1964 Eintritt in die Genossenschaftliche Zentralbank AG; 1964 bis 1968 Vorstandsmitglied; 1968 bis

1969 Vorsitzender-Stellvertreter; 1969 bis 1988 Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstands. Vom 1. September 1988 bis zu seinem Ableben am 26. April 1990 Präsident der Oesterreichischen Nationalbank.
1961 bis 1973 Geschäftsführer der neugegründeten „Raiffeisen" Bausparkasse Ges. m. b. H.; 1962 bis 1964 und 1969 bis 1988 Generalrat der Oesterreichischen Nationalbank; 1978 bis 1988 Generalanwalt des Österreichischen Raiffeisenverbands; 1985 bis 1988 Obmann der Sektion Geld-, Kredit- und Versicherungswesen der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft.

Wolfgang Kuntze, geboren 1930 in Berlin; 1949 Eintritt in den öffentlichen Dienst (Land Berlin); 1952 bis 1956 Jurastudium an der Freien Universität Berlin, erstes juristisches Staatsexamen; 1957 bis 1961 Gerichtsreferendar, zweites juristisches Staatsexamen; 1961 Eintritt in die Bundesfinanzverwaltung; 1964 bis 1965 Bundesfinanzministerium, Bonn; seit Herbst 1965 Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin, zunächst als Referent, 1968 Referatsleiter, 1979 Leiter der Grundsatzabteilung, seit 1. Mai 1984 Präsident des Amtes; 1972 bis 1981 nebenamtliches Mitglied des Justizprüfungsamtes Berlin.

Klaus Liebscher, Dr., geboren 1939 in Wien; Bundesrealgymnasium in Salzburg; rechtswissenschaftliches Studium an der Universität Wien; 1968 Eintritt in die Genossenschaftliche Zentralbank AG (heute Raiffeisen Zentralbank Österreich AG); 1971 Prokura; 1974 Direktor-Stellvertreter der Hauptabteilung Wertpapiere; 1977 Ernennung zum Direktor; 1980 stellvertretendes Vorstandsmitglied mit Zuständigkeit: Wertpapiere, Ausland, Devisenhandel; 1982 ordentliches Vorstandsmitglied; 1987 stellvertretender Generaldirektor und stellvertretender Vorstandsvorsitzender mit Zuständigkeit: Treasury, Marketing, Strategie; seit 1. September 1988 Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstands; seit 1989 Honorarkonsul von Singapur.

Peter Praet, Dr., geboren 1949 in Herchen/BRD; Studium der Volkswirtschaft an der Universität Brüssel; danach Tätigkeit als Ökonom beim Internationalen Währungsfonds; seit 1981 ordentlicher Professor für Volkswirtschaft an der Universität Brüssel. Außerdem arbeitete er als Konsulent für verschiedene Organisationen, u. a. die Europäische Kommission und das „Centre for European Policy Studies"; seit 1987 leitender Ökonom bei der belgischen Générale de Banque. Zahlreiche Veröffentlichungen über geld- und bankpolitische Themen sowie Fragen der europäischen Integration; seit 1981 Herausgeber der „Cahiers Economiques de Bruxelles".

Wolfgang Röller, Dr., geboren 1929 in Uelsen, Kreis Bentheim/BRD; Studium der Volkswirtschaft in Berlin und Frankfurt/Main; 1955 Eintritt in die Dresdner Bank AG; 1971 Berufung in den Vorstand, Schwerpunkte vor allem Investmentbanking und Passivmanagement; seit 1. Jänner 1985 Sprecher des Vorstands der Dresdner Bank AG. Ferner Präsident des Bundesverbands deutscher Banken und Vorsitzender der gemischten Deutsch-Sowjetischen Bankenkommission; Aufsichtsratsmandate bei deutschen und ausländischen Kreditinstituten sowie bei bedeutenden Industrieunternehmen und Versicherungsgesellschaften.

Guido Schmidt-Chiari, Dr., geboren 1932 in Wien; 1950 Matura am Bundesgymnasium Bregenz; 1956 Promotion zum Doktor jur. an der Universität Wien; 1952 brasilianische Tochtergesellschaft der Alpine-Montan in Rio de Janeiro; 1953 Aufbau einer Niederlassung der Vertriebsgesellschaft für Produkte der Jenbacher Werke in São Paulo; 1956 Lep Transport, New

York, Speditions- und Schiffahrtsgesellschaft; 1957 Belgian-American-Banking Corp., New York; 1958 Eintritt in die Creditanstalt-Bankverein; 1971 Bestellung zum Mitglied des Vorstands; 1981 Generaldirektor-Stellvertreter; seit 1988 Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstands.

Bernhard Schramm, Diplomvolkswirt, geboren 1924 in Eisenach/Thüringen; 1950 bis 1953 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Philippsuniversität Marburg/Lahn mit den Schwerpunkten Geld-, Kredit- und Genossenschaftswesen; 1954 bis 1959 Referent für Kreditgenossenschaften im Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbands gewerblicher Kreditgenossenschaften (Volksbanken); 1959 bis 1963 Bundesministerium für Wirtschaft (Spezialauftrag: Einführung der Wasserwirtschaft in die Soziale Marktwirtschaft); 1963 bis 1970 Geschäftsführer der Vereinigung von Banken und Bankiers in Rheinland und Westfalen e. V., Köln; März 1970 bis Juni 1974 Vorstandsmitglied und stellvertretender Anwalt des Deutschen Genossenschaftsverbands (Schulze-Delitzsch) e. V., Mitglied des Vorstands des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR), Bonn (ab 1. Jänner 1972); Juli 1974 bis Dezember 1979 Mitglied und – ab 1975 – Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Genossenschafts-Hypothekenbank AG, Hamburg; Jänner 1980 bis Dezember 1989 Präsident des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR), Bonn. Mandate u. a.: Präsident der Vereinigung der Genossenschaftsbanken der EG; Vorsitzender bzw. stellvertretender Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands; Mitglied des Präsidiums des Deutschen Raiffeisenverbands; Mitglied des Verwaltungsrats des Zentralverbands der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen; Vorsitzender des Vorstands des Arbeitgeberverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken; Vorsitzender des Verwaltungsrats der Deutschen Genossenschaftsbank.

Leo Schuster, Prof. Dr., geboren 1937 in Fürth/Bayern; Studium der Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, München und Wien; Beginn seiner Hochschullaufbahn als Assistent und Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg; 1971 Ordinarius für Bankbetriebslehre an der Hochschule St. Gallen und Direktor des Instituts für Bankwirtschaft; seit 1. April 1990 ordentliche Professur an der neugeschaffenen Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt. Praktische Erfahrungen sammelte Prof. Schuster im Rahmen seiner Tätigkeit bei der Commerzbank und als Consultant der Vereinten Nationen in New York; heute Verwaltungsrat einer Bank in Zürich und einer Computerfirma sowie Mitglied in zahlreichen wissenschaftlichen Kommissionen, Beirat in bankbetrieblichen Gremien in der Schweiz und in Deutschland; Mitglied des Stiftungsrats der Swiss Banking School. Herausgeber zweier wissenschaftlicher Schriftenreihen sowie verschiedener Zeitschriften im In- und Ausland; etwa ein Dutzend Bücher und ca. 150 Aufsätze zu bankbetrieblichen und finanzwirtschaftlichen Themen.

Siegfried Sellitsch, Dkfm. Dr., geboren 1940 in Graz; 1958 bis 1962 Studium an der Hochschule für Welthandel – Diplomkaufmann; 1961 bis 1966 diverse Berufstätigkeiten im In- und Ausland; 1969 bis 1974 Studium an der Universität Wien – Doktor jur.; 1966 Eintritt in die Wiener Städtische Wechselseitige Versicherung; 1971 bis 1977 Vorstandsmitglied der Anglo-Danubian Lloyd; 1972 bis 1979 Generalsekretär der Wiener Städtischen Versicherung; ab 1979 Vorstandsmitglied, ab 1988 Generaldirektor-Stellvertreter, seit 1989 Generaldirektor und Vorstandsvorsitzender der Wiener Städtischen Versicherung.

Anton Stanzel, Dr., geboren 1939 in Wien; Leiter der Banken-, Börse- und Kapitalmarktaufsicht im Bundesministerium für Finanzen, Ministerialrat; Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien, a. o. Univ.-Prof.; 1962 bis 1966 Jusstudium, Universität Wien; 1966 bis 1968 Institut für Höhere Studien und Wissenschaftliche Forschung, Diplom in Ökonomie; 1968 bis 1976 wissenschaftlicher Referent im Institut für Wirtschaftsforschung. Publikationen: Vielzahl von Artikeln in Fachzeitschriften und Büchern.

Josef Taus, Dr., geboren 1933 in Wien; 1951 Matura am Realgymnasium Wien III; 1955 Promotion zum Doktor der Rechts- und Staatswissenschaften; 1955/56 Gerichtsjahr und gleichzeitig Wirtschaftsredakteur der „Wiener Zeitung"; 1956 bis 1958 Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, publizistische Tätigkeit, Konsulententätigkeit; 1958 bis 1975 Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen AG (1968 bis 1975 Vorstandsvorsitzender) – während dieser Zeit (1959 bis 1963) Konsulent im Bundesministerium für Finanzen, (1966 bis 1967) Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr und verstaatlichte Unternehmungen – Verantwortungsbereich verstaatlichte Industrie, (1967 bis 1975) Aufsichtsratsvorsitzender der ÖIAG, Tätigkeit in Aufsichtsräten vieler Unternehmungen im In- und Ausland, publizistische Tätigkeit; seit 1975 Abgeordneter zum Nationalrat; 1975 bis 1979 Bundesparteiobmann der ÖVP; 1979 bis 1985 Geschäftsführender Gesellschafter der CONSTANTIA Industrieverwaltungsges. m. b. H.; 1986 bis Anfang 1989 Mitglied des Vorstands der CONSTANTIA Industrieholding AG; seit März 1989 Mitglied des Vorstands der Management Trust Holding AG sowie Mitglied des Vorstands der ECO Trust Holding AG; seit Oktober 1989 Präsident des Hauptverbands der österreichischen Sparkassen.

Heinz Vogler, Mag., geboren 1940 in Altmünster; kaufmännische Lehre in Gmunden (Industriekaufmann); Reifeprüfung und Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften neben dem Beruf; frühes Engagement in der Gewerkschaftsbewegung, u. a. Landesobmann der Gewerkschaftsjugend in Oberösterreich; später Sekretär der Gewerkschaft der Privatangestellten – zunächst Landessekretariat Oberösterreich und in der Folge Leitender Sekretär der Gruppe Industrieangestellte; 1976 bis 1988 Mitglied des Aufsichtsrats der ÖIAG; 1984 Vizepräsident der Wiener Arbeiterkammer; seit November 1988 Präsident der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien und des Österreichischen Arbeiterkammertags.

Franz Vranitzky, Dkfm. Dr., geboren 1937 in Wien; Studium an der Hochschule für Welthandel in Wien; 1960 Diplomkaufmann; 1969 nach mehrjähriger Berufstätigkeit Doktor der Handelswissenschaften; Berufslaufbahn: 1961 Siemens-Schuckert Ges. m. b. H. (Rechnungswesen); sodann Oesterreichische Nationalbank, zunächst Volkswirtschaftliche Abteilung, 1969 Mitarbeiter des 1. Vizepräsidenten; ab 1970 wirtschafts- und finanzpolitischer Berater des Bundesministers für Finanzen; 1976 Vorsitzender-Stellvertreter des Vorstands der Creditanstalt-Bankverein; 1981 Vorsitzender-Stellvertreter des Vorstands der Österreichischen Länderbank AG; April 1981 Vorsitzender des Vorstands; 1984 Bundesminister für Finanzen. Seit 16. Juni 1986 Bundeskanzler der Republik Österreich.

Gerold F. Wächter, geboren 1930 in Gablonz/Tschechoslowakei; 1951 bis 1956 Studium der Rechtswissenschaften und erste Anstellung im Firmenbereich der Esso Standard Ges. m. b. H., Wien; 1957 bis 1960 Leiter der Betriebsabrechnung der Benzin + Petroleum AG, Wien; 1961

bis 1963 Transfer als Area Accountant zur BP, London, Großbritannien und Lagos, Nigeria; seit 1963 bei General Motors Austria Ges. m. b. H., Wien, als Leiter der Finanzbuchhaltung, Leiter des Rechnungswesens, gewerberechtlicher Geschäftsführer.

Gerhard Wagner, Dkfm., geboren 1933 in Grafenschlag; 1952 Matura in Horn; 1955 Diplom an der Hochschule für Welthandel in Wien; Jänner 1956 Eintritt in die Zentralsparkasse der Gemeinde Wien; 1965 Leiter der Abteilung für Hypothekarkredite; 1968 Direktor der Abteilung für Hypothekar- und Kommunalfinanzierungen; 1973 Direktor-Stellvertreter der Abteilung für Hypothekar-, Kommunalfinanzierungen und Wohnbau; Februar 1977 bis März 1979 1. Vizegouverneur der Österreichischen Postsparkasse; April 1979 bis Juli 1981 Generalbevollmächtigter Direktor der Zentralsparkasse und Kommerzialbank, Wien; August 1981 Ernennung zum Vorstandsmitglied der Österreichischen Länderbank AG; seit 18. September 1984 Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor der Österreichischen Länderbank AG; seit 28. Februar 1986 Präsident der Wiener Börsekammer.

Adolf Wala, geboren 1937 in Dürnholz, Kreis Nikolsburg/Tschechoslowakei; Matura an der Handelsakademie I der Wiener Kaufmannschaft; 1957 bis 1965 Mitarbeiter in der Devisenabteilung der Creditanstalt-Bankverein; 1965 Eintritt in die Oesterreichische Nationalbank; Sachbearbeiter in der Kreditabteilung (Büro für Refinanzierung); 1973 Ernennung zum Vorstand des Büros des 1. Vizepräsidenten; 1980 Ernennung zum Direktor-Stellvertreter der Kreditabteilung (in dieser Funktion: Vorsitzender des ERP-Prüfausschusses, Vorsitzender des OeNB-internen Exportkomitees, Vertreter der OeNB im Kapitalmarktausschuß sowie Vertreter der OeNB im Verwaltungsrat der Österreichischen Postsparkasse); seit September 1988 Generaldirektor der Oesterreichischen Nationalbank.