

INDUSTRIEPOLITIK

# „Jeder belauert den anderen“

Bankenpräsident Rolf Breuer über den Versuch des Kanzlers, die deutsche Finanzindustrie neu zu ordnen, nationale Champions und die Angst vor ausländischen Eroberern

**SPIEGEL:** Herr Breuer, am vergangenen Mittwoch ging die Postbank an die Börse. Wurde damit eine Chance vertan, die deutsche Bankenlandschaft zu konsolidieren?

**Breuer:** Das glaube ich nicht. Die Mehrheit der Postbank-Aktien bleibt ja weiterhin bei der Post – und damit im weitesten Sinn in öffentlichen Händen. Die Postbank muss sich nun als teilprivatisiertes Institut im neuen Umfeld bewegen und bewähren. Dann wird man weitersehen.

**SPIEGEL:** Sie meinen, das letzte Wort ist noch nicht gesprochen?

**Breuer:** Das letzte Wort ist noch nicht gesprochen. Wir haben einen neuen Mitspieler im Konsolidierungsumfeld, die Bank mit den meisten Privatkunden ...

**SPIEGEL:** ... deren Übernahme durch eine deutsche Großbank weiter möglich ist?

**Breuer:** Im Moment bestimmt nicht, aber die Zukunft wird zeigen, welche Pläne der Bund mit seinem Mehrheitsanteil weiter hat. Es kann immer sein, dass er als Eigentümer eigene Ziele verfolgt.

**SPIEGEL:** So wie kurz vor dem Börsengang, als Bundeskanzler Gerhard Schröder die Postbank der Deutschen Bank andiente. Was hielten Sie von diesem Vorschlag?

**Breuer:** Ich weiß nicht, ob die Politik gut beraten ist, solche Vorschläge zu machen. Ihre Aufgabe ist es, den ordnungspolitischen Rahmen für ein Umfeld zu schaffen, das die Bundesrepublik international wettbewerbsfähig macht und hält. Ich bin kein



Bankenrepräsentant Breuer  
„Hausaufgaben erledigt“

Freund von Eingriffen, ob durch Wort oder Tat. Außerdem war das Timing außerordentlich unglücklich und im Nachhinein nur zu bedauern.

**SPIEGEL:** Noch bis vor einem halben Jahr zeigte die Commerzbank ein sehr aktives Interesse an der Postbank. Wäre das der richtige Zeitpunkt gewesen, die Postbank einem Wettbewerber zuzuschancen, um den Finanzplatz Deutschland zu stärken?

**Breuer:** Oder gar noch früher. Ich weiß aus eigener Erfahrung, aus meiner Zeit als Vorstandssprecher der Deutschen Bank, dass mit dem Eigentümer immer wieder Gespräche über eine Beteiligung an der Postbank geführt wurden.

**SPIEGEL:** Und woran sind die gescheitert?

**Breuer:** Gescheitert würde ich nicht sagen. Es gab keine Interessenidentität. Aber das ist inzwischen länger als zwei Jahre her.

**SPIEGEL:** Grundsätzlich hielten Sie aber damals einen Einstieg bei der Postbank für richtig. Waren Sie jetzt auch dafür?

**Breuer:** In meiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank äußere ich mich nicht zu Fragen, die das operative Geschäft der Bank betreffen. Als Präsident des Bankenverbandes aber kann ich sagen, dass ein Zusammengehen eines deutschen Kreditinstituts mit der Postbank Größenordnungen schafft, die uns wettbewerbsfähiger machen. Die Idee ist also vom Grundsatz her gut.

**SPIEGEL:** Vom Grundsatz her finden alle eine solche Konsolidierung gut, dennoch geschieht nichts. Können Sie da nicht verstehen, dass die Politik langsam unruhig wird?

**Breuer:** Noch einmal: Die Politik soll die Rahmenbedingungen schaffen, aber nicht selbst aktiv werden. Mit einer Ausnahme: Sie sollte sich von ihrem Eigenbesitz in der Finanzindustrie trennen.

**SPIEGEL:** Dass es bisher nicht zu einer Konsolidierung kam, liegt aus Ihrer Sicht also an den Rahmenbedingungen?

**Breuer:** Richtig.

**SPIEGEL:** Also an der Sonderstellung der öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen, die den größten Teil des Privatkundengeschäfts unter sich aufteilen?

**Breuer:** So ist es.

**SPIEGEL:** Machen Sie es sich da nicht ein bisschen zu einfach?

**Breuer:** Natürlich ist das nicht der einzige Grund. Es ist auch zu einfach, die mangelnde Ertragskraft der deutschen Finanzindustrie auf diese Strukturfrage zu reduzieren. Die Ertragsmisere der vergangenen Jahre war zum größeren Teil hausgemacht. Dennoch setzt eine Konsolidierung voraus, dass alle Beteiligten frei sind, miteinander Gespräche zu führen. Bei uns ist diese Freiheit gesetzlich beschränkt. Private Institute können sich nicht an öffentlich-rechtlichen beteiligen, öffentlich-rechtliche aber sehr wohl an privaten. Das ist ein Strukturfehler, der unmittelbaren Einfluss auf die Konsolidierung hat.

**SPIEGEL:** Andere Länder beschränken sich nicht darauf, Rahmenbedingungen zu setzen. Frankreich zum Beispiel versucht, in wichtigen Branchen nationale Champions zu schaffen, um die heimische Wirtschaft für den globalen Wettbewerb zu stärken.

**Breuer:** Davon halte ich nichts. Wenn jemand zu einem Zusammengehen gezwungen wird, dann ist das nicht unbedingt eine Basis für eine erfolgreiche Zusam-



Finanzplatz Frankfurt am Main: „Ich befürchte einen Dominoeffekt“

menarbeit. Nationale Champions sind das Ergebnis des Marktes oder des Wettbewerbs ...

**SPIEGEL:** ... oder auch nicht.

**Breuer:** Oder auch nicht. Dieses Risiko gehört nun mal zur Marktwirtschaft. Wenn es nicht reicht, dann reicht es eben nicht. Dann soll man nicht mit künstlichen Mitteln versuchen, etwas zu schaffen, was offenbar nicht zu schaffen ist.

**SPIEGEL:** Vorstände und Aufsichtsräte hätten „die Pflicht, dafür zu sorgen, dass es in Deutschland ein global ernst zu nehmendes Institut gibt“, mahnte der Kanzler vor kurzem die deutschen Banken. Fühlen Sie sich da nicht angesprochen?

geschäft. Worum wir immer reden, ist das so genannte Retailgeschäft ...

**SPIEGEL:** ... das Geschäft mit den Privatkunden ...

**Breuer:** ... und das wird in einem europäischen Markt auf Jahre hinaus weiter lokalen Charakter haben.

**SPIEGEL:** Noch vor wenigen Jahren wollte die Deutsche Bank unter Ihrer Führung dieses Retailgeschäft am liebsten loswerden. Nun ist es plötzlich so wichtig. Woher rührt dieser Stimmungsumschwung?

**Breuer:** Die Zusammensetzung der Ergebnisbeiträge in der Gewinn- und Verlustrechnung hatte Schlagseite, was den Einfluss der Kapitalmärkte betrifft. Und des-

sen dort sitzen, wo die Voraussetzungen am günstigsten sind.

**SPIEGEL:** Niedrige Steuern zum Beispiel.

**Breuer:** Ja, zum Beispiel. Aber auch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat sowie die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Hier müssen wir dringend etwas tun.

**SPIEGEL:** Sind denn die deutschen Banken stark genug, um bei der europäischen Konsolidierung eine aktive Rolle zu spielen?

**Breuer:** Ich denke ja, weil sie über ein so bedeutendes Hinterland verfügen. Die Kenntnis des größten Konsumentenmarktes der Europäischen Union ist von großem Wert, auch wenn ihr Marktanteil zugegebenermaßen nicht sehr überzeugend ist.

**SPIEGEL:** Verstehen wir Sie richtig: Wir brauchen keine nationale Konsolidierung mehr, sondern eine europäische?

**Breuer:** So würde ich das nicht ausdrücken. Aber es ist nicht notwendig, dass wir erst in Deutschland konsolidieren, ehe wir uns an europäische Aufgaben machen. Ich könnte es mir auch umgekehrt vorstellen.

**SPIEGEL:** Eine europäische Lösung sähe aber wohl eher so aus, dass die in der Regel erfolgreicheren ausländischen Banken die deutschen Wettbewerber schlucken.

**Breuer:** Das kann ich nicht ausschließen. Meine Idealvorstellung ist natürlich eine andere. Aber größere Sorgen machen mir die Amerikaner ...

**SPIEGEL:** ... die Sie vor einiger Zeit als Eroberer bezeichneten, die schon vor den Grenzen lauerten. Warum stört es den überzeugten Marktwirtschaftler Breuer, wenn eine amerikanische Großbank eine deutsche schluckt?

**Breuer:** Weil nicht alle Eroberer so marktwirtschaftlich gesinnt sind wie wir. Sie sind politischen Einflüssen gegenüber sehr viel offener, als das wünschenswert wäre – zum Beispiel bei der Bevorzugung von heimischen Wettbewerbern gegenüber ausländischen oder bei Geschäften mit so genannten Boykottländern.

**SPIEGEL:** Alle in der Branche gingen davon aus, dass in diesem Jahr etwas geschieht. Die erste Hälfte ist schon um, geschehen ist nichts. Wie geht's weiter?

**Breuer:** Es besteht kein zeitlicher Druck. Wir haben im Bankgewerbe alle unsere Hausaufgaben erledigt. Das tiefe Ertragstal 2003 liegt hinter uns. Wir sind noch weit davon entfernt, zu der Rentabilität unserer Nachbarn aufzuschließen, aber wir sind auf gutem Wege.

**SPIEGEL:** Also passiert eher nichts?

**Breuer:** Natürlich werden eine Menge Gespräche geführt. Jeder belauert den anderen. Das führt zu einer psychologisch angespannten Situation, in der sich die Beteiligten selbst unter Druck setzen. Ich befürchte einen Dominoeffekt, wenn einer den ersten Schritt macht. Dann fühlen sich zehn, zwanzig andere genötigt, auch etwas zu machen, obwohl sie gar nicht richtig vorbereitet sind. Davor möchte ich warnen.

INTERVIEW: ARMIN MAHLER, CHRISTOPH PAULY



MARTIN OESER / DDP

Postbank-Chef Schimmelmann, Post-Chef Zumwinkel\*: „Im neuen Umfeld bewähren“

**Breuer:** Ich fühle mich nicht in die Pflicht genommen. Zusammenschlüsse müssen wirtschaftlich Sinn machen. Das ist Sache des Marktes.

**SPIEGEL:** Das heißt, der Bankenpräsident wartet ab nach dem Motto: Der Markt wird's schon richten?

**Breuer:** Als Präsident des Verbandes habe ich genügend Erfahrung, um sagen zu können: Konsolidierung ist nicht das Ein und Alles und Größe kein Wert an sich. Wir haben sehr viele kleine und mittlere Institute, die sehr erfolgreich sind. Und die Hälfte aller Fusionen geht bekanntlich daneben.

**SPIEGEL:** Umso erstaunlicher, dass Ihre Branche seit Jahren von nichts anderem redet als von der notwendigen Konsolidierung. Auch die Analysten der Deutschen Bank sagen, dass die hiesige Bankenbranche da im Vergleich zum europäischen Ausland einen erheblichen Nachholbedarf hat. Sehen Sie das anders?

**Breuer:** Nein. Aber man muss das relativieren. Es ist ja keineswegs so, dass sich die deutschen Kreditinstitute nur innerhalb der deutschen Grenzen bewegen. Sie sind auch jenseits der Grenzen, vor allem in Europa, unserem neuen Heimatmarkt, sehr erfolgreich, zum Beispiel im Firmenkunden-

halb waren die Ergebnisse entsprechend den Marktschwankungen mal groß, mal mittel, mal klein. Der Anleger schätzt das nur in Grenzen. Er ist zunehmend an einer gewissen Ertragsstabilität interessiert. Und dazu tragen die Erträge aus dem Retailgeschäft bei.

**SPIEGEL:** Sehen Sie als Ziel einer Konsolidierung eher einen nationalen oder einen europäischen Champion?

**Breuer:** Einen europäischen.

**SPIEGEL:** Demnach könnte auch die Zentrale überall in Europa sein?

**Breuer:** So ist es.

**SPIEGEL:** Ist es nicht wichtig, dass die größte deutsche Bank ihren Sitz in Deutschland hat?

**Breuer:** Auch als europaweites Institut wird man seine Herkunft nicht verleugnen. Nahezu alle erfolgreichen Banken haben einen starken Heimatmarkt. Den brauchen sie auch, um im Ausland erfolgreich und glaubwürdig tätig zu sein. Das bedeutet aber nicht, dass die Zentrale im Heimatmarkt sitzen muss. Zentralen haben eine vom Vertrieb losgelöste Funktion. Sie kön-

\* Am vergangenen Mittwoch beim Börsengang der Postbank in der Frankfurter Börse.