



DER ÜBERSEE-CLUB e.V.



---

# DR. HENNING SCHULTE-NOELLE

Vorsitzender des Vorstands der Allianz-Aktiengesellschaft

---

RENAISSANCE DER ALLFINANZ-VISION

---

VORTRAG AM ÜBERSEETAG, 8. MAI 1998

---



Meine Damen und Herren,  
ich bedanke mich sehr herzlich für die Einladung und die freundliche Einführung.  
Gerne bin ich von München quer durch die Republik gereist, um hierher nach Hamburg zu kommen. Tatsächlich haben Sie sich für einen Westfalen entschieden, also den Angehörigen eines Stammes in der Mitte Deutschlands, den bekanntlich die kosmopolitische Weltoffenheit mit den Bayern im Süden und die überströmende Kommunikationsfreudigkeit mit den Hanseaten im Norden verbindet.

Ich bin heute hier, um mit Ihnen über eine Vision zu sprechen. Ist Allfinanz eine Vision oder vielleicht doch schon eine Realität? Oder, anders gefragt, sollte ich Ihnen ein Bild vorstellen, das der Realität – wenigstens aus unserer Perspektive – entspricht, oder sollte ich eher eine Vision projizieren, die Ihre Phantasie stimuliert? Vor diesem Dilemma stand vor rund 100 Jahren auch ein – zumindest in Bayern – bekannter Maler, Franz von Lenbach. Von einer Dame der guten Gesellschaft gefragt, ob er ein Porträt von ihr anfertigen könne, antwortete Lenbach mit einer Gegenfrage: „Wie hätten Sie es den gerne?“ Die Dame sagte: „Schön und mir sehr ähnlich.“ Worauf Lenbach trocken antwortete: „Da müssen Sie sich schon entscheiden, gnädige Frau.“

Wenn ich heute abend noch frei entscheiden könnte und mehr davon verstünde, würde ich natürlich am liebsten über die Vision der „transatlantischen automobilen Mobilität im 21. Jahrhundert“ sprechen. Es wäre vermutlich einfacher, mit diesem auch die Sinne ansprechenden Thema auch noch „after dinner“ Ihre Aufmerksamkeit zu fesseln als mit dem Begriff „Allfinanz“, der irgendwie in der Sprache der Menükarten ein bißchen an „Leipziger Allerlei“ erinnert.

Aber ich will mich gar nicht beklagen, meine Damen und Herren. Kaum vier Wochen, nachdem mein Thema für den heutigen Abend definitiv festgelegt wurde, lief die Meldung über die Ticker, daß in den USA zwei der größten Finanzunternehmen – die Bankengruppe Citicorp und der Finanzdienstleister Travelers Group – beabsichtigen, zum größten Allfinanzkonzern der Welt zu fusionieren.

Ich bin den Verantwortlichen in den beteiligten Unternehmen natürlich außerordentlich dankbar für diese tatkräftige Unterstützung bei der dramaturgischen Vorbereitung meines heutigen Vortrages. Mehr Aktualität hätte ich mir nicht wünschen können. Und ich trage es unter diesen Umständen mit Fassung, daß in diesen Tagen die Autobauer die Finanzdienstleister aus den Schlagzeilen über Megafusionen und dergleichen verdrängen und damit viel spekulative Phantasie absorbieren – eine Entwicklung, die mir gar nicht unsympathisch ist.

Was mit dem Zusammengehen zwischen Citicorp und Travelers in den USA stattfinden soll, schien bisher ausgeschlossen. Es gibt kaum einen Markt für Finanzdienstleistungen, der nach der Weltwirtschaftskrise Anfang der 30er Jahre staatlicherseits so konsequent aufgeteilt wurde wie der US-amerikanische, und zwar sowohl regional als auch in einzelne Finanzsparten. Diese Spartenaufteilung betrifft die Trennung in das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft bzw. Commercial Banking, das Wertpapiergeschäft, auch in Deutschland inzwischen besser als Investment Banking bekannt, und das Versicherungsgeschäft. Diese Trennung gilt rechtlich bis heute fort, auch wenn mit zunehmender Intensität die Abschaffung des Trennbankensystems und der Separierung von Bank- und Versicherungsgeschäft gefordert wird. Es bleibt abzuwarten, ob dieser neue Finanzriese jemals in der geplanten Form entstehen kann, was ein Präjudiz für den gesamten US-amerikanischen Finanzsektor wäre, oder ob seitens der Finanzaufsicht die Abgabe bestimmter Geschäftsbereiche verlangt werden wird, so daß dieses finanzielle Kraftpaket wieder in handlichere Päckchen aufgeteilt werden muß.

Die plötzlich und unerwartet aufgetauchte Vision, daß nun in den USA ein Finanzdienstleister entstehen könnte, der nicht nur die Trennung innerhalb des Bankensektors überwinden würde, sondern auch das Bank- mit dem Versicherungsgeschäft unter einem Dach vereinte, hat unter den Kommentatoren zu Definitionsproblemen geführt. Financial Supermarket, Full-Service, Financial Giant oder Financial Conglomerate lauten die Bezeichnungen in den Headlines. Im Wall Street Journal vom 8. April fand sich aber im Text auch ein unscheinbarer Einschub „allfinanz, as the Germans call it“.

Meine Damen und Herren, wie Sie sehen, ist die Allfinanzfrage brandaktuell, auch wenn der Rauch im Moment jenseits des Atlantiks aufsteigt. Nicht minder aktuell war sie bereits vor einigen hundert Jahren auch auf unserem alten Kontinent, was ich gerne anhand eines kleinen Beispiels belegen möchte. In dem Rahmen und zu dem Anlaß, zu dem wir heute zusammengekommen sind, liegt es nahe, auch ein paar Worte zur Seefahrt und zur Kaufmannschaft zu sagen. Sie verzeihen mir aber bitte, daß ich nicht einen Blick in die Hamburger, sondern in die venezianische Wirtschaftsgeschichte werfe.

Voranschicken muß ich, daß wir in eine Zeit zurückblicken, zu der es Christen verboten war, für das Verleihen von Geld einen Zins zu nehmen. „Geld zeugt keine Kinder.“ Auf dieser Aussage Aristoteles' basierte das kanonische, das heißt kirchliche Zinsverbot, das Papst Gregor IX. im Jahre 1237 per Dekret aussprach. Wir sind in unserem Erkenntnisstand heute weiter und wissen, daß Geld, das einer produktiven Verwendung zugeführt wird, im übertragenen Sinne durchaus Kinder zeugt, und zwar fortwährend.

Aber, meine Damen und Herren, wo eine kirchliche oder weltliche Finanzautorität über die Ordnungsmäßigkeit der Geschäfte wacht – egal ob, wie damals, in Rom oder

heutzutage in Basel, Brüssel oder Berlin-, gibt es auch findige Menschen auf der Suche nach Schlupflöchern in diesen Regelwerken. Das beobachten wir bei dem eben genannten Fusionsvorhaben in den USA. Das galt aber ebenso für das mittelalterliche Venedig, womit ich nun endlich zu meinem Beispiel komme.

Der Handel zur See war zu dieser Zeit ein mit noch mehr Gefahren verbundenes Geschäft als heute. Die Existenz von Risiko war aber, auch das ist für Sie am Banken- und Versicherungsplatz Hamburg nichts Neues, seit jeher ein guter Nährboden für Finanzgeschäfte. Aus der venezianischen Historie sind nun solche Verträge überliefert, bei denen ein Kapitalgeber einem Händler oder Schiffseigentümer eine einzelne Unternehmung – zum Beispiel eine Handelsfahrt von Venedig nach Antwerpen – sowohl finanzierte als auch das Ausfallrisiko trug, vor allem also das Risiko des Verlustes des Schiffes oder der Ladung.

Dieser Kapitalgeber war selbst kein Unternehmer, denn er bekam neben der Rückzahlung seines Kapitaleinsatzes nur ein im vorhinein bestimmtes Fixum, wenn das Schiff wieder heil in den Hafen einlief. Ein danach verbleibendes Plus oder Minus verblieb beim Händler beziehungsweise Schiffseigentümer, der damit das eigentliche unternehmerische Risiko trug.

Wenn er kein Unternehmer war, was war dann die Funktion des Kapitalgebers? War er ausschließlich Kreditgeber und das wegen des Risikos zum Teil recht hohe Fixum Ausdruck einer risikogerechten Verzinsung? Oder hat der Kapitalgeber gar keinen Zins genommen und entsprach das Fixum einer dem Risiko angemessenen Versicherungsprämie? Vor dem Hintergrund des Zinsverbotes war die Kreditzinsvariante verboten, die Vereinnahmung einer Versicherungsprämie aber erlaubt.

Heutzutage würde man wohl von einem sogenannten „strukturierten Finanzprodukt“ sprechen, das man in seine Einzelteile zerlegen und diese dann einzeln anschauen und bewerten muß. Wenn ich höre, welche Diskussionen wir in diesen Fragen mit der Versicherungsaufsicht führen, wie viel schwerer müssen es damals die Venezianer gehabt haben zu argumentieren, daß die genannten Verträge nicht unter das Zinsverbot fallen. Auf jeden Fall hat das Zinsverbot die Innovationsfreude auf dem Versicherungssektor ungemein gefördert. So viel zu Venedig, zur Seefahrt, zum mittelalterlichen Zinsverbot und zu der schwierigen Frage, was im konkreten Fall eigentlich das Bank- vom Versicherungsgeschäft unterscheidet.

Nähern wir uns nun der Gegenwart mit einem Sprung in das Deutschland des 19. Jahrhunderts. Spuren aus dieser Zeit, die darauf hinweisen, daß Allfinanz – ich spreche noch nicht von Visionen – auch in Deutschland nichts revolutionär Neues ist, finden sich auch in meinem Haus. Wenn Sie in Bayern in der Schaden- oder Unfallversicherung Kunde der Allianz sind, dann sind Sie bei einem Institut versichert, das den Namen „Bayerische Versicherungsbank“ trägt.

Meine Damen und Herren, bevor Sie nun das Gefühl zu entwickeln beginnen, Sie hätten vielleicht eine Pressemeldung verpaßt: Die Allianz hat keine Bayerische Bank übernommen und auch nicht mit ihr fusioniert. Der Name Bayerische Versicherungsbank ist schon über 90 Jahre alt, und er weist in eine noch weiter hinter uns liegende Ära zurück, die man als goldenes Allfinanzzeitalter bezeichnen könnte. Und die Bayerische Versicherungsbank entstand auch nicht – wie es prima vista zu vermuten wäre – aus dem Zusammenschluß einer Bank mit einer Versicherung. Die Dinge liegen genau andersherum: Sie entstand 1906 durch Ausgliederung des Versicherungsgeschäfts der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank in eine selbständige Versicherungsgesellschaft.

Vorher, von der Gründung der Bayerischen Hypo im Jahre 1835 bis zum Jahre 1906, unterhielt die Hypo unter ihrem Dach neben dem Bankgeschäft auch zwei unabhängige Versicherungsabteilungen. Somit war es die Bayerische Hypo, die man von ihrer Doppelfunktion her als Versicherungsbank hätte bezeichnen müssen.

Die Vertreibung aus dem Allfinanzparadies fand für die Bayerische Hypo im Jahre 1906 mit der Ausgliederung des Versicherungsgeschäfts auf die neu gegründete Bayerische Versicherungsbank statt, nachdem die staatlichen Finanzaufseher einige Jahre zuvor begonnen hatten, vom Baum der Erkenntnis zu essen. Die damaligen Finanzparten – das allgemeine Bankgeschäft, das Hypothekenbankgeschäft und das Versicherungsgeschäft – standen in den Augen der staatlichen Aufsicht auf

einmal nackt da und bedurften alle eines aufsichtsrechtlichen Mantels – und zwar jede Sparte ihren eigenen. So trat 1899 das Hypothekenbankgesetz und 1901 das Versicherungsaufsichtsgesetz in Kraft, weitere Gesetze wie das Kreditwesen- und Bausparkassengesetz und das Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften folgten im Laufe unseres Jahrhunderts.

Wir haben uns so an die damit verbundene Aufteilung in Finanzsektoren gewöhnt, daß es nun einer Allfinanz-Vision bedurfte, um wieder zusammenführen zu wollen, was vorher wie selbstverständlich zusammengehören durfte. In anderen Ländern war die Situation ähnlich. Auf die bis heute sehr strikte Trennung der Finanzsektoren in den USA hatte ich schon hingewiesen. Bevor ich aber auch einen Blick auf unsere europäischen Nachbarn werfe, möchte ich zunächst auf die weitere Entwicklung in Deutschland eingehen.

Die erste deutsche Allfinanzbewegung kam auf leisen Sohlen zu den Jahreswechseln 1970/71 und 1971/72. Auf leisen Sohlen deshalb, weil es Allfinanz als feststehenden Begriff noch nicht gab, vielleicht aber auch, weil es sich um diskret abgewickelte steuerneutrale Beteiligungsringtausche handelte. Inhalt dieser Tauschaktionen war die Flurbereinigung des deutschen Hypothekenbankensektors, an deren Ende die feste Einbindung der vormals unabhängigen Hypothekenbanken in die Konzerne der privaten Großbanken stand.

Für uns Versicherer ist die Einbindung von Hypothekenbanken bis heute kein Thema, da die Vergabe von Hypothekendarlehen bereits ein fester Bestandteil unseres alltäglichen Geschäftes ist. Da mit dem Versicherungsgeschäft zwangsläufig die Ansammlung von Kapital verbunden ist, müssen diese Gelder auch im Interesse der Kunden, der Aktionäre und der übrigen Stakeholder angelegt werden. Und dazu eignen sich in besonderem Maße solche Darlehensformen wie die Hypothekendarlehen, die sich durch ein hohes Maß an Sicherheit auszeichnen und deshalb auch von der Versicherungsaufsicht für unsere Kapitalanlage zugelassen sind – und das schon lange bevor es überhaupt eine Bankenaufsicht gab, die definieren konnte, daß die Kreditvergabe unter die Bankgeschäfte einzuordnen sei.

Die zweite Allfinanzwelle rollte – nun offiziell unter dem Banner der Allfinanz – in den 80er Jahren auf die deutsche Finanzwelt zu. Mitte der 80er Jahre war die Hochzeit der Allfinanzvisionen. Allfinanz als Begriff war keine Zustandsbeschreibung, sondern Programm. Die bisherigen Strukturen und Demarkationslinien im Finanzsektor wurden vollständig in Frage gestellt. Die Versicherungsgruppe Aachen-Münchener übernahm die Bank für Gemeinwirtschaft, während die Deutsche Bank auf einmal eine eigene Lebensversicherungsgesellschaft gründete. Deutsche und Dresdner Bank schufen eigene Bausparkassen. Und die traditionsreiche Bausparkasse Wüstenrot versuchte als Reaktion darauf, das ganze Land mit Bankfilialen ihrer Konzern Tochter Wüstenrot Bank zu überziehen. Auch gänzlich neue Wettbewerber wie Autobanken und Kaufhausbanken – oft zu Unrecht als Non- oder Near-Banks bezeichnet – traten auf den Plan.

Dies war die Zeit, die ich als die deutsche Naissance der Allfinanz-Vision bezeichnen würde. Allfinanz als Zustand war, wie wir im historischen Kontext gesehen haben, nicht neu – Allfinanz als Vision sehr wohl. Im Kern bestand die Vision darin, daß derjenige, der am nächsten am Kunden ist, diesem die gesamte Finanzdienstleistungspalette anbieten kann und auch muß. „Muß“ insofern, weil jede nicht angebotene Dienstleistung eine Gefahr bedeutete, daß der Kunde mit all seinen Finanzdienstleistungen zur Allfinanzkonkurrenz abwandern könnte.

Und, meine Damen und Herren, wenn diese Dynamik angehalten und die Visionäre recht behalten hätten, ich weiß nicht, wie unser Finanzsystem heute aussehen würde. Vielleicht würden Sie und ich dann heute die Vermögensanlage unserem Autohändler überlassen, und wir würden uns in Fragen der Immobilienfinanzierung vertrauensvoll an eines der großen Kaufhäuser in der Innenstadt wenden.

Meine Damen und Herren, nun sind die Hamburger Kaufhäuser und Einkaufsgalerien ja im ganzen Land als gut sortiert und leistungsfähig bekannt. Ich bin aber froh, daß nicht alle Allfinanz-Visionen aufgingen und es auch in Ihrer schönen Stadt heute neben Kaufhäusern immer noch Banken und Versicherer gibt. Die neuen Anbieter sind weitgehend in ihren Nischen geblieben, wenn auch keineswegs verschwunden.

Nachdem Allfinanz in den 80er Jahren allgegenwärtig war, hätte dieser Begriff Anfang der 90er Jahre gute Chancen gehabt, in der Finanz-Community zum „Unwert des Jahres“ zu avancieren, wenn er nicht zuvor lautlos in der Versenkung verschwunden wäre.

Allfinanz als Begriff und erst recht als Vision war nun tot, während gleichzeitig aber – bis auf die Rücknahme einiger Übertreibungen – die begonnenen Projekte in den meisten Bereichen durchaus konsequent durchgezogen wurden. So können wir konstatieren, daß innerhalb des privaten Bankensektors, aber auch in den Finanzverbünden der Genossenschaftsbanken und Sparkassen die aufsichtsrechtliche Trennung in Banksparten durch Konzern- und Verbundbildung zunehmend überwunden wird. Für die Spartentrennung innerhalb der Versicherungsindustrie, das heißt die Dreiteilung in das Lebens-, Kranken- und Sachversicherungsgeschäft, gilt dies ohnehin. Es wäre ziemlich abwegig, die in Deutschland inzwischen verbreitete Zusammenführung dieser drei Sparten unter einem Holdingdach als Allfinanz zu bezeichnen. Wo die innerdeutsche Evolution der Allfinanzidee stockt, ist der Bereich der konzernrechtlichen Einbindung von Banken in einen Versicherungskonzern und vice versa. So hat der Versicherer AMB seine Mehrheitsbeteiligung an der BfG inzwischen sogar wieder abgegeben – wohlgerne an eine Bank und nicht an einen anderen Allfinanzdienstleister.

Die Zusammenarbeit von Banken und Versicherern ist in Deutschland deutlich stärker von Kooperations- und nicht von Konzernbeziehungen geprägt, wobei sich die Kooperationen schwerpunktmäßig auf den Verkauf von Versicherungen – bisher insbesondere Lebensversicherungen – über den Bankschalter beziehen. Man könnte auch sagen, der Allfinanzgedanke wird in diesem Bereich funktional – orientiert an der Vertriebsfunktion – und nicht institutionell umgesetzt.

Meine Damen und Herren, soweit zum Status quo der Allfinanz in Deutschland. Wenn heute nicht die Naissance, sondern die Renaissance der Allfinanz-Vision unser Thema ist, dann hat das viel mit dem zu tun, was wir in den USA und im übrigen Europa sehen und hören. Die Impulse mit der größten Öffentlichkeitswirkung kommen seit geraumer Zeit von jenseits der deutschen Landesgrenzen.

Auf die USA war ich schon mit meinem Hinweis auf das Fusionsvorhaben von Citibank und Travelers kurz eingegangen. Hier ist ein großer Stein in den legislativen und regulatorischen Teich geworfen worden. Das schlägt zur Zeit heftige Wellen. Während sich diese bei früheren Initiativen wegen der nicht überbrückbaren Gegenstände im Kongreß immer wieder ohne Ergebnis beruhigten, gehen die meisten Auguren jetzt davon aus, daß es in absehbarer Zeit doch zu einer Neuregelung im Sinne einer Liberalisierung des Finanzdienstleistungsmarktes kommen wird. Hauptansatzpunkte hierfür werden Änderungen des Glass-Steagall Acts und des Bank Holding Acts sein. Weiter fortgeschritten in der Entwicklung spartenübergreifender Finanzstrukturen sind unter anderem die Niederlande, Belgien, Großbritannien und seit kurzem auch die Schweiz.

Blicken wir zunächst nach Belgien und in die Niederlande. In einer Zeit, als in Deutschland kaum jemand das Wort „Allfinanz“ mehr in den Mund nehmen möchte, entstanden Anfang der 90er Jahre durch Zusammenschlüsse zwei bedeutende Allfinanzgruppen: die niederländische ING und die niederländisch-belgische Fortis Gruppe. Beide verfolgen die Integration der verschiedenen Finanzdienstleistungssparten unter einem Dach, erzielen inzwischen jeweils rund die Hälfte ihrer Erträge aus dem Bank- und Versicherungsgeschäft und gelten als Paradebeispiele für eine erfolgreiche Allfinanzstrategie.

In der Schweiz ist spätestens seit der Bekanntgabe des geplanten Zusammenschlusses von Credit Suisse, einer der großen Banken des Landes, mit der Winterthur Gruppe, einem der führenden schweizerischen Versicherer, das Thema Allfinanz auf die Tagesordnung gerückt.

Auch der britische Allfinanztrend ist mit einem Namen verbunden: der Lloyds TSB Group. Nach einigen Übernahmen und der Fusion der Lloyds Bank mit der Bankengruppe TSB ist diese Gruppe nicht nur eine der größten Banken Großbritanniens. Sie ist inzwischen auch der zweitgrößte Verkäufer von Lebensversicherungen und hält den dritten Rang bei der Vergabe von Hypothekendarlehen.

In Großbritannien beobachten wir interessanterweise aber auch eine gegenläufige Entwicklung. So verkauften im vergangenen Jahr zwei ebenso traditionsreiche britische Großbanken – National Westminster und Barclays Bank – einen Großteil ihres Investmentbankengeschäfts.

Diese ambivalente Entwicklung – auf der einen Seite eine forcierte Integration von Geschäftsfeldern, auf der anderen Seite die Abgabe von Geschäftsbereichen – ist für mich der Punkt, auf den zweiten Teil meiner Ausführungen überzuleiten. Ich werde mich im folgenden auf die beiden Fragen konzentrieren, welches denn die treibenden Kräfte sind, die Allfinanz-Visionen auslösen, und welche strategischen Optionen sich einem Anbieter von Finanzdienstleistungen vor diesem Hintergrund eröffnen. Ich sehe im wesentlichen zwei Hauptfaktoren, die dem Trend zur Ausweitung des Allfinanzangebotes zugrunde liegen:

- erstens die Deregulierung und Liberalisierung auf dem Finanzsektor, und zwar hauptsächlich die Deregulierung innerhalb der einzelnen Finanzdienstleistungsmärkte,
- zweitens die Wachstumsschwäche auf vielen traditionellen Geschäftsfeldern, die sowohl Banken als auch Versicherer trifft.

Ich beginne mit dem Punkt „Liberalisierung und Deregulierung“, der für so viele Trends nicht nur im Finanzsektor herhalten muß. In bezug auf die Allfinanzfrage hat er aber eine herausragende Bedeutung. Ich wage die These, daß es ohne eine Aufsicht über Banken, Versicherer und andere Finanzdienstleister nie einen Allfinanzbegriff und damit auch nie eine AllfinanzVision gegeben hätte.

Damit sich Allfinanz-Visionen entwickeln können, muß zweierlei gegeben sein: zunächst die Separierung des Finanzgeschäfts in Sparten – das heißt durch Regulierung – und anschließend eine Chance, diese Aufspaltung wieder zu überwinden – das heißt entweder durch Deregulierung oder eine andere legale Möglichkeit, die Regulierung zu überwinden. Folgt man dieser pragmatischen Allfinanzdefinition, so gibt es für nahezu jedes Land eine andere Wahrnehmung beziehungsweise Definition von Allfinanz. Die zweite treibende Kraft, die Marktsättigung auf vielen traditionellen Märkten und Geschäftsfeldern, gilt für Banken und Versicherer gleichermaßen.

In meiner Branche sehen wir uns in Deutschland mit einem sinkenden Prämien niveau sowohl in der Schaden- und Unfallversicherung für Privatkunden als auch in der Industriaversicherung konfrontiert. Die enorme Wettbewerbsintensität in der Autoversicherung hat zu einer hohen Tarifvielfalt geführt. Mit den neuen, für den Verbraucher meist günstigeren Angeboten, zum Beispiel für Wenigfahrer, Garagen- oder Neuwagenbesitzer, sind die Prämien pro Vertrag, also die Durchschnittsprämien gesunken. Allein in der deutschen Autoversicherung sind in den vergangenen beiden Jahren deshalb die Prämien um 3,7 beziehungsweise 4,5 Prozent zurückgegangen.

Dies gilt aber auch für andere wichtige Versicherungsmärkte wie England, Frankreich, Österreich und die Schweiz. Neben der allgemeinen Marktsaturierung liegt im Industriegeschäft ein weiterer Grund für die Wachstumsschwäche darin, daß unsere Kundschaft in einem immer größeren Umfang ihre Risiken selbst trägt. Wir stellen im Versicherungsbereich deshalb eine immer höhere Bereitschaft fest, Selbstbehalte zu vereinbaren oder diese erheblich zu erhöhen. Nur die Spitzenrisiken werden auf die Versicherer abgewälzt. Die Prämien jedoch sinken.

Analog zu diesen Trends in der Assekuranz sehen sich die Banken in den „entwickelten“ Ländern abnehmenden Wachstumskurven und sich verengenden Zinsmargen im klassischen Kredit- und Einlagengeschäft gegenüber. Besonders sichtbar ist diese Margenverengung in einigen ehemaligen Hochzinstältern, die ab 1999 Mitglied der Europäischen Währungsunion werden. Hier gleichen sich nicht nur die Kapitalmarktzinsen, sondern auch die von den Banken zu erzielenden Zinsmargen auf einem niedrigeren europäischen Niveau an. Und auch die Industriekundschaft der Banken wird immer eigenständiger, indem sie bei der Fremdmittelaufnahme in zunehmendem Maße direkt an den Kapitalmarkt geht.

Höhere Selbstbehalte auf der Versicherungsseite, direkte Inanspruchnahme des Kapitalmarktes auf der Bankenseite, dies sind zwei Facetten eines Trends, der mit Disintermediation beschrieben wird. Dieser technische Begriff besagt nichts ande-

res, als daß zunehmend auf bestimmte Bank- oder Versicherungsdienstleistungen verzichtet werden kann.

Wie können die betroffenen Anbieter auf diese Wachstumsschwäche in den angestammten Geschäftsfeldern reagieren? Drei grundlegende Strategien bieten sich an: Der erste Ansatz liegt darin, bestehende Märkte mit einer breiteren Finanzdienstleistungspalette als bisher zu durchdringen. Dies ist *cum grano salis* der Weg, den die meisten der eben von mir genannten Allfinanzgruppen wie ING, Fortis oder auch Lloyds TSB eingeschlagen haben. Ein holländischer Privatkunde der ING braucht – wenn er es will – in seinem ganzen Leben für seine Finanzgeschäfte voraussichtlich keinen anderen Finanzdienstleister mehr in Anspruch zu nehmen. Wieviele Privatkunden oder auch gewerbliche Kunden gerade dies wollen und nicht nur wollen sollten, bleibt im übrigen eine interessante und für mich letztlich noch offene Frage. Meine Damen und Herren, wichtig festzuhalten ist, daß mit dieser Form einer Allfinanzstrategie nicht „jedem überall alles“, sondern in ausgewählten Märkten, in der Regel den Heimatmärkten, und nur für bestimmte Kundengruppen ein Allfinanzangebot bereitgestellt wird.

In der Summe wächst in diesen Märkten das Angebot an Finanzdienstleistungen kaum. Es sind nur einzelne Anbieter beziehungsweise Anbietergruppen, die der allgemeinen Wachstumsschwäche durch eine Ausweitung der eigenen Produktpalette begegnen können. Eine Konzentrationsbewegung in Form von nationalen oder regionalen Zusammenschlüssen und Übernahmen im Finanzsektor sind in einer solchen Konstellation die natürliche Folge. Im übrigen entspricht der offensiven Zielsetzung, bestehende Kundenverbindungen durch cross-selling besser ausschöpfen zu können, natürlich auch das defensive Ziel, durch Rundumbetreuung die Kundenbeziehung besser gegen gezielte Angriffe von Wettbewerbern abzuschirmen. Neben der Durchdringung bestehender Märkte mit einem ausgeweiteten Produktangebot, wie gerade dargestellt, bietet sich als Alternative an, mit dem bestehenden Produkt-Know-how in neue Märkte zu expandieren. Ich komme damit zur zweiten Strategie, die ich mit Internationalisierung oder Globalisierung überschreiben möchte.

**Globalisierung als Strategie:** Im Bankenbereich steht kein Unternehmen so überzeugend für den Anspruch, eine Weltbank zu sein, wie die Citibank, die Ende letzten Jahres in 22 Industrie- und 76 Entwicklungsländern präsent war. Dieser Anspruch kommt am besten zum Ausdruck in dem ehrgeizigen Ziel, den eigenen Brandname im weltweiten Privatkundengeschäft so bekannt und die angebotenen Dienstleistungen so verfügbar zu machen wie zum Beispiel Coca-Cola.

Diese Strategie geht einher mit der Betonung solcher Geschäftsfelder, auf denen Globalität einen Wettbewerbsvorsprung verschafft, so im Zahlungsverkehr, im Kreditkartengeschäft oder beim Cash-Management. Es wird auch ausdrücklich betont, nicht jedem alles bieten zu können. Man will „nur“ – nur in Anführungszeichen – die global führende Geschäftsbank für den Einzel- und Geschäftskunden sein.

Inwieweit eine klare Positionierung in solchen wie in anderen Fällen nun durch einen Zusammenschluß mit einem Partner verwässert werden kann, bleibt abzuwarten. Ich hatte eingangs bereits das Wall Street Journal zitiert. Ich möchte Ihnen an dieser Stelle das vollständige Zitat nicht vorenthalten: „All too often, the attempt to be all things to all people – or allfinanz, as the Germans call it – creates an unmanageable basket of business and a tendency to use profits from strong operations to mask losses from weak ones.“

Ich komme nun zur Globalisierung und Internationalisierung im Versicherungssektor. Das, meine Damen und Herren, ist der Weg, den nicht nur wir, sondern auch einige andere große Häuser in Europa verfolgen. Dabei ist auch Internationalisierung als Strategievariante so neu nicht. Bei der Allianz dauerte es immerhin bis zur zweiten Hälfte der 80er Jahre, bis wir den Auslandsanteil unseres Geschäfts wieder auf die 20 Prozent steigern konnten, die wir bereits vor dem Ersten Weltkrieg einmal hatten. Im vergangenen Jahr lag der Anteil der Prämieneinnahmen, der außerhalb Deutschlands erzielt wurde, bei 50 Prozent, also jede zweite Mark.

Diese 50 Prozent spiegeln aber nur den Internationalisierungs- und noch nicht den Globalisierungsgrad wider. Von Globalisierung möchte ich erst dann sprechen, wenn für bestimmte Geschäftsfelder so etwas wie ein Weltbinnenmarkt existiert, was für

das Gros des Versicherungsgeschäfts nicht – oder besser: noch nicht – gilt. Echte Globalität sehe ich in meiner Branche bisher in drei Bereichen: der internationalen Industriever sicherung, der Rückversicherung und zunehmend – untrennbar verbunden mit dem Versicherungsgeschäft – in der Vermögens- und Kapitalanlage.

Kommen wir nun zur dritten Strategie. Diese beinhaltet eine Expansion mit erweiterter Produktpalette auf neue Märkte. Dies wäre zum Beispiel dann gegeben, wenn ein Versicherer groß ins Bankgeschäft einsteige und nicht nur in Deutschland, sondern auch auf internationaler Ebene als Anbieter von Bankdienstleistungen auftreten würde.

Meine Damen und Herren, ich habe schon ein ungutes Gefühl, einen solchen Gedanken nur auszusprechen und mich damit Fehlinterpretationen auszusetzen. Mir fehlt aber schlicht die Phantasie dazu, mir vorzustellen, daß ein Unternehmen gleichzeitig ein Global player im Bankgeschäft sein will und gleichzeitig im Versicherungsbereich mit derselben – notwendigen – Intensität den Weg der Internationalisierung gehen will.

Es ist schon schwer genug und verlangt viel an Finanzkraft und Managementressourcen, sich in einem der Geschäftsfelder zu behaupten. Bei dem weiten Spektrum des Bankgeschäfts auf der einen Seite und der hohen Beratungsintensität von Versicherungsprodukten, die eben keine Commodities darstellen, läuft man leicht Gefahr, sich zu überfordern. Gleichzeitig muß man bei jedem Neuengagement oder dem Eintritt in neue Märkte immer wieder neu entscheiden, ob man die Mark oder den Euro in eine Bank oder ein Versicherungsunternehmen investieren will. Einmal kann man das Geld nur ausgeben.

Besonders deutlich wird dieses Dilemma vor dem Hintergrund der europäischen Integration. Das stetige Zusammenwachsen Europas wirft dann Probleme auf, wenn bisher eine Allfinanzpolitik im Sinne der ersten Strategie verfolgt wird, die die Durchdringung eines abgegrenzten Marktes zum Inhalt hat. Was aber ist, wenn dieser Heimatmarkt – sei es der holländische, britische oder deutsche – sukzessive in einem sehr viel größeren europäischen Finanzdienstleistungsmarkt aufgeht?

Ich glaube, es gibt nur wenige Unternehmen, die die Kraft – auch Finanzkraft – aufbringen können, eine bisher nur im nationalen Rahmen betriebene Allfinanzstrategie erfolgreich auf ganz Europa auszudehnen, geschweige denn den Weg um den ganzen Globus zu gehen. Ich bin davon überzeugt, daß es einige große Europa-Banken und auch einige große Europa-Versicherer geben wird, bin aber sehr skeptisch, ob wir in absehbarer Zeit einen integrierten Allfinanzdienstleister sehen werden, der in ganz Europa ähnlich gut positioniert sein wird, wie dies bisher in nationalem Rahmen möglich war.

Ich glaube, daß Finanzkraft und Professionalität in diesem bewegten Marktumfeld das A und O erfolgreichen Wirtschaftens sind. Deshalb müssen wir – damit spreche ich nun für die Allianz – uns bei der Verfolgung unserer strategischen Zielsetzungen immer auf zwei Handlungsmaximen konzentrieren.

Erstens, wir engagieren uns nur in Geschäftsfeldern, die wir fachlich und vom Management her auch wirklich ausreichend abdecken können. Und damit meine ich das Versicherungsgeschäft und die Kapital- beziehungsweise Vermögensanlage. Wir haben bisher nichts anderes getan und sind auch in der Zeit, als alle Welt über Allfinanz sprach, dieser Linie im wesentlichen treu geblieben.

Und auch in der heutigen Zeit mit ihren deutlichen Anzeichen in Richtung einer Wiedergeburt der Allfinanz-Visionen haben wir über neun Milliarden Mark nicht für die Mehrheit an einer Bank X oder Y aufgewandt, sondern für die Kapitalmehrheit an dem französischen AGF. Damit wollen wir unsere strategische Ausrichtung als Versicherer und die Position als europäischer Marktführer ausbauen. Ich bin sicher, daß die inhaltliche Konzentration auf unsere Kerngeschäftsfelder auf Sicht der richtige Weg ist. Dies schließt nicht aus, regelmäßig die Frage zu stellen und zu beantworten, ob diese Kerngeschäftsfelder am Rande nicht hin und wieder modifiziert, ausgedehnt oder die Gewichte verschoben werden müssen.

Und als zweite Handlungsmaxime, und das ist vielleicht weniger präsent, engagieren wir uns nur in Bereichen, in denen wir den Weg der Globalisierung auch wirklich zu Ende gehen können. Die Globalisierung vieler Geschäftsfelder läßt es einfach nicht zu, das ist meine feste Überzeugung, das Konzept eines vollintegrierten

Allfinanzkonzerns wirklich durchzuhalten. Die Gefahr, wegen unzureichender Management- und Finanzressourcen zu scheitern, erscheint mir viel zu groß. Lassen Sie mich zum Schluß kommen. Ich will angesichts der fortgeschrittenen Zeit auch nicht den Punkt überschreiten, von dem an aus Visionen leicht Träume reien werden könnten. Daß ich den wiederauflebenden Allfinanz-Visionen mit einer gehörigen Portion Skepsis begegne, ist ihnen, meine Damen und Herren, wohl nicht ganz verborgen geblieben.

Nun will ich nicht so weit gehen, wie einem berühmten Bürger dieser Stadt – ob zu Recht oder nicht, weiß ich nicht – nachgesagt wird. Er soll mal sinngemäß gesagt haben: Wer Visionen hat, sollte am besten zum Psychiater gehen.

Ich will es anders sagen: Nicht alles wird durch Renaissance – anders als in der buddhistischen Heilslehre zur Wiedergeburt – letztlich besser.

