

Deka-Bank

Offensivbemühungen

Die Deka-Bank möchte ihre Position innerhalb der S-Finanzgruppe weiter stärken. So ist die zentrale Botschaft des neuen Vorstandsvorsitzenden Michael Rüdiger anlässlich der Bilanzpressekonferenz zu verstehen. Aus dem ehemaligen Fondsspezialisten und der Wholesale-Bank soll nun das (!) gemeinsame Wertpapierhaus der ganzen Sparkassen-Organisation werden. Unter dem Dach dieses Wertpapierhauses sollen künftig die beiden Bankgeschäftsfelder Kapitalmarkt und Finanzierung und die beiden Asset-Management-Aktivitäten Wertpapier und Immobilien vereint und angeboten werden. Damit einher gehe die Ausrichtung „unserer Aufbauorganisation stärker auf das Kundengeschäft als auf Produkteinheiten“, so Rüdiger. Und als Kunden hat man neben den institutionellen Drittkunden zuallererst die Sparkassen und deren Kunden ausgemacht.

Was heißt das nun? Im Wertpapiergeschäft will die Deka künftig verstärkt das eigene Research platzieren. Daneben soll die Vertriebsunterstützung in Form von Hilfen für die Primärstufe mit Beratungs-, Unterstützungs- und Dienstleistungsprozessen ebenso ausgeweitet werden wie der verbesserte Marktzugang für die Gruppe mit Hilfe von Nachfragebündelung und der Entwicklung entsprechender Anlageformen. Auch die kritische Überarbeitung und Straffung des Produktangebots spielt bei der „Weiterentwicklung des Geschäftsmodells“ eine wichtige Rolle – hier ist ein wesentlicher Punkt der Einstieg in das Geschäft mit Retailzertifikaten, der durch die geplante Übernahme der Geschäfte der Landesbank Berlin ermöglicht wird. Und schließlich soll die Primärstufe mit Abwicklungsdienstleistungen wie zum Beispiel Depotbankdienstleistungen, Master-KAGs und der Hilfe bei Reporting und Controlling beglückt werden.

Damit noch nicht genug: Es sollen auch verstärkt verbundspezifische Funktionen wahrgenommen werden. So will die Deka zur Liquiditätsdrehscheibe der Organisation werden, die für einen Ausgleich sorgt, zur Wertpapierdrehscheibe, die künftig allen Sparkassen breitere Möglichkeiten zur Bewirtschaftung der Eigenanlagen sowie der gesamten Gruppe einen breiteren Zugang zum Kapitalmarkt anbietet sowie zum zentralen Unterstützer der Primären beim Handel mit Wertpapieren und Finanzderivaten auch mit Kontrahenten außerhalb des Verbundes, beispielsweise als Clearingstelle. All das werden die Sparkassen sicherlich gerne hören und all das macht für ein Verbundinstitut, das zu 100 Prozent den Sparkassen gehört, auch Sinn. Die

Konzentration auf die eigentlichen Funktionen der Deka empfindet so mancher Sparkässler als wohl-tuend normal im Vergleich zu den extrovertierten Kapitalmarktplänen der Vergangenheit, scheint das Risiko für die Eigentümer so doch deutlich überschaubarer.

Und doch birgt auch diese neue Konstellation mit einer Deka als Wertpapierhaus Sprengstoff innerhalb der Gruppe. Denn viele der nun angestrebten Dekapositionen sind seit Langem von den Landesbanken mit nahezu identischen Produkten und Dienstleistungen für die ihnen angeschlossenen Sparkassen besetzt. Hier entsteht erheblicher Sortierungs- und Sondierungsbedarf, erst recht wenn Michael Rüdiger für sein Haus eine Verbundquote von 80 Prozent als Ziel ausgibt. Wer sich hier auf günstigere Preise durch zunehmenden Wettbewerb freut, freut sich vielleicht zu früh. Schließlich sind die Sparkassen nicht nur an der Deka beteiligt, sondern auch die Landesbanken werden überwiegend getragen von den Ländern und der Primärstufe. Von daher schadet man sich selber, wenn man – egal wem – Ertragsmöglichkeiten nimmt.

Immerhin schüttet die Deka für 2012 rund 140 Millionen Euro an die Anteilseigner aus. Basis ist das deutlich verbesserte wirtschaftliche Ergebnis von 519 Millionen Euro für das abgelaufene Geschäftsjahr. Und obwohl dieses sehr stark von Einmaleffekten geprägt ist, beispielsweise Zuschreibungen auf Wertberichtigungen für Wertpapiere oder einmalige Bewertungseffekte im Wertpapierbestand, wollen die Verantwortlichen es als durchaus ordentlich verstanden und interpretiert wissen. Die ersten Monate stimmen den Vorstand zuversichtlich, auch 2013 ein solides Ergebnis zeigen zu können. Und auch der Umschwung im Fondsgeschäft trägt zur guten Laune bei: Seit November sind wieder Nettomittelzuflüsse zu verzeichnen.

Sparkassenorganisation

Strikt im Dienste der Ortsbanken

Dass die regionalen Sparkassenverbände zum Wohle ihrer Mitgliedsbanken unterwegs sind und die jeweiligen Regionalpräsidenten bei wichtigen sparkassenpolitischen Fragestellungen in den zuständigen Gremien die Interessen ihrer Primärintitute vertreten, ist in den Satzungen und den relevanten Sparkassengesetzen so angelegt und insofern nichts Besonderes. Doch mit der Veränderung der Landesbankstrukturen in Deutschland fehlt für einige der Regionalverbände der natür-

liche Partner im Verbund- wie im Wholesale-Geschäft. Für Nordrhein-Westfalen ist diese Konstellation nach der Auflösung der WestLB mit der Helaba als zuständiges Verbundinstitut noch recht neu. In Rheinland-Pfalz währt sie schon seit einigen Jahren.

Zwar sind die Sparkassen in beiden Bundesländern durch Absprachen und vertragliche Vereinbarungen an neue Landesbankenpartner geknüpft – für Rheinland-Pfalz weisen die Bande nach Stuttgart zur LBBW und für Nordrhein-Westfalen zur Helaba nach Frankfurt. Doch in beiden Fällen wurde und wird immer wieder ausdrücklich betont, wie sehr sich die Zentralinstitute im Verbundgeschäft mit einem wettbewerbsfähigen Angebot bewähren müssen (siehe Interview Hans-Dieter Brenner in diesem Heft).

Während die beiden Sparkassenverbände aus NRW seit vergangem Jahr an der Helaba zu je 4,75 Prozent beteiligt sind, hat der Sparkassenverband Rheinland-Pfalz seine ursprünglichen Anteile an der LBBW im Zuge der dort notwendigen Kapitalmaßnahmen schon im Jahre 2009 an die Sparkassen in Baden-Württemberg verkauft. Ohne Landesbank im eigenen Bundesland und ohne Landesbankbeteiligung bei seiner Positionierung im Sinne seiner Sparkassen fehlt damit bei sparkassenpolitischen Entscheidungen ein wichtiger Einflussfaktor. Geändert hat sich damit freilich wenig. Mit der früheren Beteiligung von lediglich 4,9 Prozent, so lautete seinerzeit die Begründung, ist eine strategische Einflussnahme auf die LBBW ohnehin schwierig.

In der Tat kommt es bei der geschäftlichen Zusammenarbeit mit der Landesbank wie bei der Interessenvertretung im DSGVO für kleinere Verbände wie Rheinland-Pfalz mehr auf kluge Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit für die eigene Interessenlage an. Ein spürbares Anliegen ist dem rheinland-pfälzischen Verband ganz in diesem Sinne die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels.

Das zeigt sich nicht nur in der aufgeschlossenen Haltung der Präsidentin Beate Läsch-Weber gegenüber den aktuellen Überlegungen und S-Projekten einer intelligenten Einbindung des Online-Vertriebs in das stationäre Beratungskonzept ihrer Mitgliedsbanken. Sondern es dokumentiert sich auch in der Bereitschaft des Verbandes zu einer stärkeren arbeitsteiligen Zusammenarbeit in der bundesweiten Projektarbeit. Er selbst sieht seine Aufgabe dabei in einem stärkeren Praxisbezug, verbunden mit einem Umbau seiner Mitarbeiterkapazitäten in Richtung einer fachlich qualifizierten Begleitung der Projektumsetzung in den Sparkassen (siehe Beitrag Läsch-Weber in diesem Heft).

Mit ihrer Ertragsentwicklung bewegen sich die 26 Sparkassen in Rheinland-Pfalz übrigens in etwa auf Bundesdurchschnitt. So wird im Berichtsjahr 2012 das Ergebnis vor Bewertung mit 1,01 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) ausgewiesen (bei den deutschen Sparkassen insgesamt sind es 1,02 Prozent), und für das Betriebsergebnis nach Bewertung hat der rheinland-pfälzische Verband 0,52 Prozent errechnet (0,53 Prozent für alle 422 Sparkassen). Beim Zinsüberschuss haben die rheinland-pfälzischen Institute ein Plus von 0,8 Prozent erzielt (bundesweiter Vergleichswert minus 1,6 Prozent). Der Provisionsüberschuss ist mit minus 1,7 Prozent allerdings stärker gesunken als auf Bundesebene (minus 0,8 Prozent) und bleibt auch an der DBS gemessen mit 0,53 Prozent hinter dem Vergleichswert für alle Sparkassen (0,57 Prozent) zurück.

Dass die rheinland-pfälzischen Sparkassen beim Anteil der Verwaltungskosten an der DBS mit 1,63 Prozent besser abschneiden als die deutschen Sparkassen insgesamt (mit 1,68 Prozent), ist dem vergleichsweise niedrigen Sachaufwand (0,54 Prozent der DBS gegenüber 0,62 Prozent) zu verdanken. Die entsprechende Quote für die Personalkosten fällt hingegen überdurchschnittlich aus (1,09 Prozent gegenüber 1,06 Prozent der DBS bundesweit).

KfW

Selbst im Schutzgehege

Wenn der Markt nicht die volkswirtschaftlich gewünschten Ergebnisse bringt beziehungsweise sich im Wettbewerb nicht die gewollten Strukturen herausbilden, dann schreitet gelegentlich die KfW Bankengruppe mit Fördermitteln ein. Mit ihren Programmen versucht sie dann, dem politisch gewünschten Wandel Impulse zu geben und ihn möglichst zum Selbstläufer werden zu lassen. Besonders deutlich zeigt sich dieser Grundansatz derzeit bei der Förderung der Energiewende. Trotz dieser unbestrittenen regional- und strukturpolitischen Bedeutung der KfW kommt mit Blick auf die hiesige Bankenstruktur in der Politik, der Öffentlichkeit und auch der Kreditwirtschaft wieder ein gewisses Unbehagen auf, weil die größere der beiden Förderbanken des Bundes im Berichtsjahr 2012 zu dritten Mal in Folge einen Konzerngewinn von über zwei Milliarden Euro geschrieben hat.

Dass mit den 2,384 Milliarden Euro aus dem Berichtsjahr 2012 nicht auch noch die 2,631 Milliarden Euro aus dem Jahre 2010 übertroffen wurden, liegt ausschließlich an den jeweiligen Bewertungs-

effekten. Während vor zwei Jahren 425 Millionen Euro an zuvor gebildeten Wertberichtigungen aufgelöst werden mussten, machte im Berichtsjahr insbesondere die anhaltende Schwäche in der Schiffsfinanzierung eine Nettozufuhr von 155 Millionen Euro in die Risikovorsorge notwendig.

Dennoch hat ausgerechnet eine Staatsbank, so wird nach Bekanntwerden des Konzerngewinns 2012 in vielen Medien plaktiv herausgestellt, unter dem Schutzgehege der staatlichen Garantie und den damit verbundenen außerordentlich günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten an den internationalen Kapitalmärkten mehr verdient als jede private Bank in Deutschland. Auch wenn die KfW selbst unter den verschärften regulatorischen Bedingungen des laufenden Jahres – unter anderem verlangt die Umstellung auf Basel III deutlich höhere Kernkapitalquoten – schon für das anstehende Geschäftsjahr 2013 eine Normalisierung der Ergebnisentwicklung nahe an der nachhaltig angepeilten Zielgröße von 1,2 Milliarden Euro in Aussicht stellt, sind in den vergangenen Monaten aus der Politik wie aus der Kreditwirtschaft ordnungspolitische Bedenken über eine zu starke Position der KfW laut geworden.

Auf politischer Seite mündete dies seit Ende vergangenen Jahres in Überlegungen zur Festschreibung einer Gewinnausschüttung. In dem seit Mitte März vorliegenden Gesetzesentwurf der Regierung für eine Änderung des Kreditwesengesetzes sind diese dann allerdings wieder fallengelassen worden. Mit dem Instrument der Verordnungsermächtigung sollen nun die wesentlichen Aufsichtsvorschriften für die KfW detailliert und spezifisch festgeschrieben und von BaFin und der Deutschen Bundesbank beaufsichtigt werden, ohne dem gesetzlichen Förderauftrag der KfW zu widersprechen und nicht zuletzt flexibel auf bankaufsichtliche Vorschriften auf europäischer Ebene reagieren zu können.

Dass seitens der Deutschen Kreditwirtschaft im Vorfeld der Anhörungen des Finanzausschusses zu dem Regierungsentwurf eine vollständige Anwendung des Kreditwesengesetzes ins Spiel gebracht und eine Beteiligung der KfW an der Finanzierung der BaFin gefordert wurde, zeigt freilich die natürlichen Befindlichkeiten der privaten Geschäftsbanken, sobald sie in ihren eigenen Tätigkeitsfeldern mit der KfW in Wettbewerb zu geraten drohen. Die KfW hingegen betont ihre Sonderstellung. Sie wirft beispielsweise die Fragen auf, ob sie als Förderbank des Bundes tatsächlich einen Sanierungs- und Restrukturierungsplan benötigt, ob parallel zur Garantie des Bundes auch die Einhaltung aller langfristigen Liquiditätsvorschriften sinnvoll ist und ob die ihrem Förderauftrag entsprechende Abwicklung von Zuweisungsgeschäften des Bundes nicht

zu Konflikten mit aufsichtrechtlichen Bestimmungen führen könnte.

Interessanterweise sind das in der Tat wesentliche Elemente für einen Sonderstatus der KfW in aufsichtsrechtlichen Belangen, die in der sonst üblichen Diskussion um mögliche Wettbewerbsvorteile gegenüber privaten Banken von der Förderbank aber nicht so hoch gehängt werden. Wenn man eine vollständige Unterstellung der KfW unter das KWG weiterdenkt, stellt sich zudem auch die Frage nach einer künftigen Beaufsichtigung durch die Europäische Zentralbank.

All dies muss in der Tat vom Gesetzgeber sorgfältig abgewogen werden. Aber an der Schnittstelle der Geschäftsverteilung zwischen privaten Banken und Förderinstituten ist es gleichwohl gut, den ordnungspolitischen Druck auf die Politik hoch zu halten. Die eigenen Interessen über die Medien und über die allgemeine Lobbyarbeit in Berlin artikulieren zu können, ist und bleibt für die Geschäftsbanken ein sinnvolles Korrektiv in der Abgrenzung ihrer Marktbearbeitung von den Aktivitäten der KfW. Das Forum des Verwaltungsrates der Förderbank dürfte jedenfalls weniger wirksam sein. Denn dort sind die drei großen Bankengruppen zwar allesamt prominent durch Mitglieder der Verbandsspitze vertreten, stellen aber weniger als ein Zehntel der Mitglieder.

Fiducia

Industrie 4.0 für Banken?

Jede größere Fachmesse hat heutzutage ein Leitmotiv. So rückte beispielsweise die Cebit nach den Themenschwerpunkten Cloud-Technologie im Jahr 2011 und Managing Trust 2012 in diesem Jahr die „Shareconomy“ in den Mittelpunkt. Hierbei handelt es sich um das Teilen und gemeinsame Nutzen von Wissen, Ressourcen und Erfahrungen als neue Formen der Zusammenarbeit. Was der Informationstechnologie recht ist, kann der Industrie nur billig sein, und so schmückte sich auch die diesjährige Hannover Messe mit einem besonderen Motto. Entlang des Leitthemas „Integrated Industry“ zeigten die Aussteller auf der weltweit wichtigsten Industriemesse, wie Vernetzung zu mehr Kosteneffizienz, Produktqualität und Nachhaltigkeit führen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken kann.

In der industriellen Produktionstechnik verspricht man sich von diesem Trend nicht weniger als eine vierte industrielle Revolution, die für radikale Veränderungen in den Wertschöpfungsketten sorgen

wird: Smart Factories steuern künftig ihre Produktion weitgehend selbst und ordern Teile nach, Werkstücke verfügen über ein eigenes Produktionsgedächtnis, Maschinen erkennen Fehler und korrigieren sich selbst.

Eine Übertragung dieser „Industrie 4.0“ auf den Bankensektor mag auf den ersten Blick sicherlich schwerfallen. Aufgrund ihrer fehlenden Stofflichkeit und Abstraktheit werden Bankleistungen nun einmal nicht maschinell hergestellt. Angesichts der fehlenden Lagerfähigkeit müssen Produktion und Absatz immer zusammenfallen. Trotz dieser gravierenden Unterschiede sind allerdings gewisse Parallelen zwischen aktuellen Entwicklungen in Banken und dem neuen Industrietrend durchaus erkennbar. So stellte die Fiducia IT AG auf ihrer diesjährigen Hausmesse Com 13 in Nürnberg beispielsweise die Weiterentwicklung ihres Bankverfahrens Agree vor.

Zukünftig sollen in dem System hinterlegte Regeln im Hintergrund immer mehr Prozessschritte automatisch steuern. Wenn etwa bei einem Darlehen die Sollzinsbindung abläuft, löst dies automatisch einen Prozess aus, der gemeinsam mit dem Kunden die Anschlussfinanzierung regeln soll. Mit Hilfe solcher regelbasierten Systeme will die Fiducia bei ihren Mitgliedsbanken den Administrationsaufwand von Prozessen reduzieren und den Kundenberatern mehr Nettomarktzeit ermöglichen.

Von viel größerer Bedeutung für die nächste Revolution der Produktivität im Bankensektor ist aber sicher die vermehrte Nutzung mobiler Endgeräte, und zwar sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Bank. Zu beiden Entwicklungen präsentierte die Fiducia ebenfalls neue Lösungen. Zukünftig will das genossenschaftliche Rechenzentrum – mit Sicherheit aufmerksam beobachtet von den Girogo-Verfechtern nicht nur in der eigenen Gruppe – durch innovative Apps neue Möglichkeiten beim Bezahlen an der Kasse oder bei der Bargeldversorgung bieten. Den Beratern in den Volksbanken und Raiffeisenbanken sollen Tablet-Lösungen mehr Mobilität und mehr Überzeugungskraft verleihen.

Doch erst durch das Zusammenspiel dieser beiden Weiterentwicklungen – verstärkte Automatisierung von Agree auf der einen, Nutzung mobiler Endgeräte im Vertrieb auf der anderen Seite – können Kreditinstitute künftig von nennenswerten Produktivitätsvorteilen profitieren: Im Rahmen des Personal Financial Management geben Bankkunden heute schon verstärkt ihre Finanzdaten in speziellen Programmen auf Smartphones und Tablet-Computern ein. Perspektivisch ist vorstellbar, dass diese Apps aufgrund des Kundenbedarfs Selbstberatungsprozesse initiieren, automatisiert

können auf die mobilen Endgeräte oder in das Onlinebanking Vertriebsimpulse geschickt werden.

Eine notwendige Verbindung der Themen Beratungsqualität und Weberfolg auf Verbundebene hat auch der BVR erkannt und sie deshalb unter der Bezeichnung „Kundenfokus 2015“ zusammengefasst. Mit Hilfe dieser Online- und Offline-Offensive will die genossenschaftliche Finanzgruppe nicht nur auf dem Weg zur Nummer eins in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit ein deutliches Stück vorankommen, sondern auch einen günstigen Umstand für sich nutzen: Selten zuvor hat die Gruppe offenbar derart intensiv, gemeinschaftlich sowie haus- und funktionsübergreifend auf ein Ziel hingearbeitet.

BdB

Fitschen neuer Präsident

Was seit November vergangenen Jahres bereits klar war, ist nun auch amtlich. Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen, ist neuer Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken. Damit folgt wieder ein Großbanker auf den Privatbanker Andreas Schmitz, der den Job in wahrlich turbulenten Zeiten sehr souverän erledigt hat. Jürgen Fitschen ist gut für den Verband. Wenn auch in der Öffentlichkeit ob der vielfältigen und mitunter diskussionswürdigen Geschäftsgebahren seines Arbeitgebers nicht unumstritten, so bringt er ganz viel dessen mit, was ein Bankenpräsident dieser Tage braucht. Er ist einer jener „elder statesmen“ des deutschen Bankgewerbes. Er ist politisch ausgesprochen gut vernetzt, in Berlin wie in Brüssel, London, Washington oder noch internationaler. Er ist ein sehr erfahrener Banker mit besten Kontakten in die Branche hinein. Und er kann mit den Ressourcen der Deutschen Bank natürlich eine deutlich größere Schlagkraft nutzen, als das Trinkaus & Burkhardt möglich war.

Es ist dem neuen BdB-Präsidenten also durchaus zuzutrauen, das Bild der Banken in der Öffentlichkeit gut darzustellen, vielleicht sogar eine wenig für das Vertrauen zu werben. Es ist ihm ebenso zuzutrauen, für diesen ausgesprochen heterogenen Verband mit mehr als 200 Mitgliedern unterschiedlichster Couleur mit fester Stimme zu sprechen. Und man darf sich gewiss sicher sein, dass er Interessen der Deutschen Bank, die dem Verband nicht behagen, in seiner Rolle als Vorstandsvorsitzender der größten deutschen Bank zu trennen weiß von Interessen des Verbandes, die der Deutschen Bank nicht behagen, dann wenn er Präsident ist.