

## Deutsche Bank

### Immer diese Sondereffekte

Ein Gewinn vor Steuern von 2,071 Milliarden Euro für das Jahr 2013 ist für die Deutsche Bank einfach zu wenig, auch wenn er gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung von gut 150 Prozent bedeutet. Dass dieses Konzernergebnis mit einer Eigenkapitalrendite von 3,7 Prozent vor Steuern den Ansprüchen ihres Hauses nicht im Entferntesten genügt, haben bei der Bilanzpressekonferenz auch die beiden Co-Vorsitzenden des Vorstands ohne Wenn und Aber eingeräumt. In den Medien waren die schlechten Ertragszahlen einschließlich des Verlustes von 1,153 Milliarden Euro in Q4-2013 allerdings schon weitgehend verarbeitet. Denn infolge einer Gewinnwarnung waren die untestierten Zahlen des Jahresabschlusses schon Anfang der vierten Januarwoche am Markt, und auch die obligatorische Telefonkonferenz mit den Analysten war schon gelaufen.

Für Jürgen Fitschen und Anshu Jain hatten diese Vorzieheffekte einen angenehmen Nebeneffekt. Seitens der Medien war manch kritischer Kommentar schon veröffentlicht, und seitens der Bank war gewiss manch passende Antwort auf heikle Fragen gut vorbereitet. Die Vorstandschefs konnten sich somit bei der Berichterstattung auf eine Zwischenbilanz zur Umsetzung der strategischen Vorgaben bis 2015 konzentrieren. Ihr Thema war dabei immer wieder der Fortschritt beim ausgerufenen Kulturwandel der Bank und die Differenzierung zwischen den gut laufenden Geschäften der Kernbank und diversen Sondereffekten. So rechnet die Bank im Berichtsjahr 5,277 Milliarden Euro als Ergebnis vor Steuern der Kernbank zu, während auf die Nicht-Kernbankgeschäfte ein Minus von 3,206 Milliarden Euro entfällt. Und sie findet mühelos viele erfolgreiche Arbeitsnachweise auf dem Weg zur Umsetzung der Strategie 2015. Das fängt im Konzern an mit einer Verringerung der risikogewichteten Aktiva von 401 auf 355 Milliarden Euro, einer Stärkung der Tier-1-Kernkapitalquote von 7,8 auf 9,7 Prozent und einer von 2,6 auf 3,1 Prozent verbesserten Schuldenquote und reicht bis zur Steigerung des Gewinns in der Kernbank um 41 Prozent.

All das klingt gut, doch die Sondereffekte der Gegenwart resultieren bei der Deutschen Bank wie bei anderen Instituten aus dem normalen Geschäft der Vergangenheit unter sich ständig veränderten Rahmenbedingungen. Sie gehören einfach zum Bankgeschäft dazu. In der Amtszeit Fitschen/Jain gehen sie auf die Mischung aus strategischen Maßnahmen, Markteinschätzungen und neuen Regularien der Ära Ackermann zurück. Dieser musste immerhin schnell auf die Widrigkeiten der Finanzkrise reagieren. In die Amtszeiten Breuer und Kop-

per fielen die Umstellung auf IAS/IFRS und der Aufbau des Investment Banking.

Grundsätzlich laufen Steuerungsmechanismen in einer Großbank nicht anders als in einer Sparkasse oder einer Genossenschaftsbank, nur sind dort die Handlungsfelder viel überschaubarer, die möglichen Stellschrauben ungleich weniger, und für die breite Öffentlichkeit bleiben die Vorstandsvorsitzenden anonym. Wenn die strategischen Weichen richtig gestellt sind und die Unternehmenskultur verankert ist, kann man sich im Bankgeschäft mit kontinuierlichem Feintuning begnügen und auf ganz große Wendemanöver verzichten. Will oder muss man umsteuern, ist es im Sinne der Erfolgskontrolle allerdings zulässig und sinnvoll, zwischen den Elementen der nun gewünschten Geschäftsausrichtung und Sondereffekten zu trennen. Aber bei allem Respekt vor regulatorischen Anforderungen und den immensen Herausforderungen einer Steuerung von Großbanken hat man den Eindruck, als wären viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken einer Beherrschung von Sondereffekten aller Art näher als die Deutsche Bank und viele andere Kreditinstitute mit ähnlichen Dimensionen.

## Sparkassen

### Vergangenheitsbewältigung mit Emotionen

Peter Schneider wirkt in seiner Amtsführung als Präsident der baden-württembergischen Sparkassen bodenständig und realistisch. Ob bei der Rettungsaktion für die LBBW im Zuge der Finanzkrise oder bei der späteren Diskussion über ein Engagement der baden-württembergischen Sparkassen beim Verkauf von LBBW-Anteilen an LBS, Deka-Bank und SV-Versicherung nach der EU-Beihilfentscheidung, stets ist er öffentlich abwägend sowie bedacht aufgetreten und hat sich nicht zu früh auf eine Marschrichtung festgelegt. Soweit man das als Beobachter außerhalb der Landesszene hinreichend genau beobachten und beurteilen kann, muss diesen Mann schon Bemerkenswertes umtreiben, wenn er bei der Bilanzberichterstattung 2013 nun an zwei Stellen Emotionen zeigt. Ein erster Anlass, aus der Reserve zu kommen, war der Anfang Februar 2014 angelaufene Prozess gegen frühere Vorstandsmitglieder der LBBW. Ob diesen vorzuwerfen ist, Risiken in Zweckgesellschaften verschoben und diese nicht ordnungsgemäß bilanziert zu haben, ist für Schneider kein spezifisches Thema der Stuttgarter Landesbank. Denn diese Praktiken passierten unter den Augen der Aufsicht und der Wirtschaftsprüfer. Insofern wirft er die Frage auf, inwieweit die von der Justiz

erhobene Anschuldigung der Bilanzfälschung nicht viel zu weit gegriffen ist.

Richtig zur Aufregung bringt ihn aber der Vorwurf, die wahren Risiken der LBBW noch im Geschäftsbericht 2008 verschleiert zu haben. Schon die beschlossene und klar kommunizierte Eigenkapitalerhöhung aus dem November 2008 wertet er als eindeutigen Beleg für die realistische Erfassung der Risikolage durch die Trägerversammlung und den Verwaltungsrat. Und in den bis Mitte Februar 2009 eingeholten Gutachten dreier Beratungsgesellschaften, auf die im Geschäftsbericht Bezug genommen wird, sei die Risikolage treffend dargestellt und mit Empfehlungen zur Kostenreduktion und zum Abbau des Kreditersatzgeschäftes unterlegt. In der Tat wird in diesem Nachtragsbericht nicht nur ausdrücklich auf eine weitere Verschärfung der Risikolage gegenüber Ende 2008 verwiesen, sondern auch die Risikoimmunsierung der Bank durch Abtrennung von Teilen des Portfolios aus dem Kreditersatzgeschäft wird erörtert.

Ganz anders ist die Stimmungslage von Peter Schneider beim Rückblick auf das Bewertungsergebnis Kredit in der Ertragsrechnung 2013 seiner Mitgliedsinstitute. Als „spektakulär niedrig“ bewertet er die ausgewiesenen 16 Millionen Euro und demonstriert seine Zufriedenheit mit einem Rückblick. Mit jeweils unter 20 Millionen Euro Abschreibungsbedarf in den Berichtsjahren 2011 bis 2013 betreiben seine Sparkassen zuletzt ein scheinbar risikoloses Kreditgeschäft – und das bei einem zumindest in den vergangenen Jahren nur bescheidenen realen Wirtschaftswachstum in Baden-Württemberg von rund einem halben Prozent. Blickt man bis 2004 zurück, waren Bewertungsergebnisse Kredit von 400 Millionen Euro eher die Regel. Dass die Stabilisierung der Risikovorsorge auf einem Minimalwert nach einer Phase gelungen ist, in der die Sparkassen und Genossenschaften in vielen Regionen in die Bresche gesprungen sind, nachdem sich Groß- und Auslandsbanken im Zuge der Finanzkrise vorübergehend aus diesem Segment zurückgezogen hatten, macht den Sparkassenpräsidenten besonders stolz.

Solche Erfolge im Risikomanagement haben 2013 auch das Bewertungsergebnis insgesamt mit 196 (nach plus 65) Millionen Euro auf einem günstigen Wert gehalten. Bei leicht rückläufigem Zinsüberschuss (minus 1,7 Prozent auf 3,395 Milliarden Euro) und Provisionsüberschuss (minus 0,6 Prozent auf 976 Millionen Euro) und einem um 3,3 Prozent auf 2,637 Milliarden Euro angestiegenen Verwaltungsaufwand erwirtschafteten die 53 Sparkassen ein Ergebnis vor Steuern von 1,334 (1,659) Milliarden Euro. Das nach Abzug der Steuern von rund 450 (467) Millionen Euro verbleibende Jahresergebnis von 883 (1 193) Millionen Euro soll dem Eigenkapital der Sparkassen zugeführt werden.

## Investmentfonds

### Besser als die Statistik zeigt

Wer in einigen Jahren die Entwicklung der Fondsbranche anhand der Statistik des Branchenverbandes BVI Revue passieren lässt, wird das Jahr 2013 ohne Zweifel als gut einstufen. Denn das Vermögen der Branche hat sich per Stichtag nicht zuletzt dank der starken Entwicklung der Aktienmärkte um 3,3 Prozent auf 2,105 Billionen Euro erhöht. Auch das Nettomittelaufkommen ist mit gut 83 Milliarden Euro im Schnitt der vergangenen zehn Jahre ganz eindeutig überdurchschnittlich. Aber die Publikumsfonds, so könnte man im Rückblick bemängeln, haben trotz des erneuten Aufschwungs beim Dax um 25,5 Prozent wieder einmal geschwächelt und sind mit einem Bestand von knapp 716 Milliarden Euro doch recht deutlich unter den 729,5 Milliarden Euro zum 31. Dezember 2012 gelandet. Rein statistisch gesehen trifft das zwar zu, aber die beiden letztgenannten Zahlen basieren auf einer unterschiedlichen Ermittlungsgrundlage. In der aktuellen BVI-Statistik fehlen die Zahlen der Allianz-Tochter Pimco, denn diese Gesellschaft macht seit vergangenem Jahr keine differenzierten Angaben für Länder mehr.

Rechnet man diesen Effekt aus den aktuellen Zahlen heraus, macht BVI-Präsident Holger Naumann auch im Publikumsfondsgeschäft eine Bestandserhöhung von neun Prozent aus. Und auch das Neugeschäft der Publikumsfonds erscheint in einem anderen Licht. Die Wirkung dieses und eines anderen Sondereffektes zeigt sich besonders bei der Differenzierung nach Fondskategorien. So verzeichnen nach den Mischfonds mit 18,2 Milliarden Euro zwar die Rentenfonds mit 8,8 (31,9) Milliarden Euro die zweithöchsten Mittelzuflüsse, gemessen an dem Vorjahreswert zeigen Letztere aber einen wahren Einbruch. Zu erklären ist diese Differenz zum allergrößten Teil aus den fehlenden Mitteln von Pimco. Berücksichtigt man die 22 Milliarden Euro an Nettoabsatz in Renten von Pimco beim Vorjahreswert, so bleibt das Rentenfonds Jahr 2013 gar nicht so weit hinter seinem Vorjahr zurück.

Nicht so schlecht wie das in den reinen Zahlen zum Ausdruck kommt, war 2013 auch das Neugeschäft der Aktienfonds. Denn zum einen ist der Mittelabfluss von 6,6 Milliarden Euro zu 5,6 Milliarden Euro auf Abflüsse eines Dax-ETFs der Deutschen Asset Management zurückzuführen. Und zum anderen sind die Anleger an Publikumsfonds auch über die Vervielfachung des Zuflusses in Mischfonds (von 2,3 auf 18,2 Milliarden Euro) in die Aktienmärkte investiert. Jeweils rund die Hälfte des Mittelaufkommens dieser Mischfonds entfällt nach BVI-Beobachtungen auf den Renten- und Aktienmarkt.

Vor dem Hintergrund solcher statistischen Unschärfen haben sich demnach auch die Publikumsfonds besser entwickelt als im Vorjahr.

Um den Erfolg der Spezialfonds im Berichtsjahr zu unterstreichen, bedarf es keiner Hinweise auf Veränderungen der Statistik. 1,071 Billionen (981,7 Milliarden Euro im Bestand und 76,7 (75,5) Milliarden Euro im Neugeschäft bedeuten in den mittlerweile mehr als 60 Jahre zurückreichenden Zeitreihen der BVI-Statistik Spitzenwerte. Mit Abstand größte Anlegergruppe sind sowohl vom Bestand (mit 416,5 Milliarden Euro) als auch vom Volumen her (35,7 Milliarden Euro) Versicherungen. Gleichauf im Bestand mit jeweils 199,4 Milliarden Euro folgen Altersvorsorgeeinrichtungen und Produzierende Unternehmen einschließlich Industriefirmen, wobei Erstere (13,7 Milliarden Euro) mehr zum Neugeschäft beigetragen haben als der Unternehmenssektor (11,9 Milliarden Euro). Leichte Abflüsse von 0,1 Milliarden Euro mussten die Spezialfonds von den Kreditinstituten hinnehmen. Die günstige Grundkonstellation am Spezialfondsmarkt dürfte sich im laufenden Jahr nicht ändern. Insbesondere die institutionellen Investoren für die Altersvorsorge sind angesichts des Niedrigzinsumfeldes auf der Suche nach renditestärkeren Instrumenten.

### Genossenschaftsinstitute

#### GLS Bank: Erfolg in der Nische

Die Gründung der genossenschaftlich organisierten GLS Bank war keine Reaktion auf die jüngste Finanzkrise. Das Kreditinstitut, das sich auf die Fahnen schreibt, führend im nachhaltigen Bankgeschäft zu sein, feiert in diesem Jahr seinen 40. Geburtstag: Es ging 1974 aus der Elterninitiative einer Waldorfschule in Bochum hervor, finanzierte 1988 erstmals eine Windkraftanlage und stieg 2003 mit der Übernahme der Öko-Bank auch in das Giro-Geschäft ein. Nichtsdestotrotz ist die mit den Turbulenzen der Finanzbranche verbundene Vertrauenskrise gut fürs Geschäft der Bank. Sie führt dazu, dass mehr Menschen sich mit ihren Geldangelegenheiten kritisch auseinandersetzen, und dabei zu dem Ergebnis kommen, dass sie mit ihrer Anlage abseits der bisher begangenen konventionellen Wege etwas positiv bewegen möchten. Der GLS Bank gelingt es offenbar, ihren Kunden in dieser Hinsicht ein gutes Gefühl zu geben und damit deren Bedürfnisse zu befriedigen. Dazu kommt, dass die technische Entwicklung der vergangenen Jahre der Bank durchaus zupass kommt, denn ihre bundesweite Präsenz vor Ort ist mit einem Netz von sieben Filialen eher überschaubar. Etwa 60 Prozent der monatlich rund 2000 Neu-

kunden nehmen über das Internet Kontakt mit dem Kreditinstitut auf. Insgesamt ist die Kundenzahl 2013 um 23 000 auf 165 000 gestiegen.

Freilich wird an dieser Gesamtkundenzahl ebenso wie an der Bilanzsumme des Instituts in Höhe von 3,239 (2,715) Milliarden Euro für das Geschäftsjahr 2013 deutlich, dass es sich bei der GLS um eine Nischenbank von überschaubarer Größe handelt. Auf der BVR-Rangliste der Genossenschaftsbanken sortiert nach Bilanzsummen für 2012 belegte sie aber immerhin Platz 36 von 1099. Und in Zeiten, in denen der Ertragsdruck gerade in den regional orientierten Instituten steigt, hilft ihr ein kräftiges Wachstum: Die Bilanzsumme legte im abgelaufenen Geschäftsjahr um 19,3 Prozent zu, die Kundenkredite stiegen um 16,6 Prozent auf 1,652 (1,417) Milliarden Euro an. Das Zinsergebnis als Hauptertragsquelle des Instituts belief sich auf 59,85 Millionen Euro nach 49,17 Millionen Euro, das entspricht zwei Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme. In dem Haus wird dieser gute Wert vor allem auf die gestiegenen Volumina zurückgeführt. Auf der Kostenseite schlug insbesondere zu Buche, dass das „ganz stürmische“ Ansteigen der Mitarbeiterzahlen vorerst nachgelassen hat. Die Aufwendungen in diesem Bereich erhöhten sich von 20,44 Millionen Euro im Vorjahr auf 23,56 Millionen Euro im Jahr 2013. Insgesamt betragen die Verwaltungsaufwendungen 48,42 (47,62) Millionen Euro; 4,23 (2,74) Millionen Euro wurden als Bilanzgewinn ausgewiesen. Der Vorstandsvorsitzende des Instituts, Thomas Jorberg, erwartet kein Nachlassen dieser Wachstumsdynamik, 2014 scheint ihm eine Stärkung des Ertrags möglich, die Risikolage wird als unverändert positiv eingeschätzt.

Dennoch muss sich die Bank wohl für die kommenden Jahre durchaus auch auf Gegenwind einstellen, der vielen auf Umweltthemen ausgerichteten Unternehmen begegnen wird. Einerseits ist sie direkt von den politischen Diskussionen rund um eine Verlangsamung der Energiewende betroffen. 2013 flossen 37,9 Prozent ihrer neuen Kredite in den Bereich der regenerativen Energien, im gesamten Kreditbestand hatten diese zum Jahresende einen Anteil von 31 Prozent. Aufgrund der Langfristigkeit der Projekte erwartet die Bank aus den aktuell von Sigmar Gabriel angestoßenen Veränderungen für das Jahr 2014 zunächst keinen Einfluss auf ihr Geschäftsvolumen. Für 2015 mag die Prognose düsterer sein, auch wenn Thomas Jorberg betont, dass ihm um seine Bank nicht bange ist. Andererseits ist die GLS Bank stark von dem oben beschriebenen guten Gefühl der Kunden bei der Geldanlage und damit von ihrem Image abhängig. Das bezieht sich nicht nur auf ihre selbst gesetzten ökologischen und sozialen Standards im Geschäftsbetrieb, beispielsweise bei der Kreditvergabe. Betroffen ist die GLS Bank auch, wenn das

Ansehen der gesamten Branche von nachhaltig orientierten Unternehmen und deren Finanzierungspartner leidet. Der Wirbel um die Genussscheine des im Insolvenzverfahren befindlichen Windkraftanlagenfinanzierers Prokon könnte sich in diesem Sinne durchaus zu einem Negativfaktor für ihr Ansehen entwickeln – ohne dass die Bank hierauf aktiv Einfluss nehmen kann.

## Private Banking

### Margenwachstum gegen den Trend?

Die St. Galler Kantonalbank, achtgrößte Schweizer Bank, ist hierzulande vor allem aus regulatorischen Gründen angetreten: Um einen EU-Bankenpass zu erhalten, musste und muss sie eine Tochter innerhalb der EU, in diesem Falle in Deutschland, betreiben. Aus dieser strategischen Notwendigkeit heraus, so die Erläuterungen von Christoph Lieber, Vorstandsvorsitzender des Deutschland-Zweiges, ist sie vor fünf Jahren in München an den Markt gegangen und seit zwei Jahren auch mit einer Niederlassung in Frankfurt vertreten. Aus der Notwendigkeit ist aber offenbar Positives erwachsen: Entgegen der von Lieber hierzulande wahrgenommenen Verlautbarungen, dass die Margen im Private Banking deutlich sinken, seien diese im eigenen Haus in der zurückliegenden Zeit jedes Jahr „dramatisch“ gestiegen worden.

Dass das Haus daher eine Wachstumsstrategie fährt, ist unter solchen Vorzeichen verständlich. Allerdings will man die Expansion jederzeit unter Kontrolle behalten. So sollen in den kommenden Jahren maximal drei bis fünf neue Standorte in Deutschland eröffnet werden, jeweils immer erst dann, wenn die zuletzt eröffnete Stelle den Breakeven erreicht hat. Unter anderem damit möchte die Bank Fehler vermeiden, die sie bei eidgenössischen Konkurrenten im deutschen Markt wahrgenommen hat. Diese haben nach Einschätzung von Lieber, der hierzulande jahrelang für die Großbank UBS tätig war, tendenziell in Deutschland mit zu vielen Standorten begonnen, hohe IT-Kosten für ganze Systemlandschaften in Kauf genommen und generell (zu) hohe Beträge in zentrale Einheiten investiert. Zudem hätten die Banken geglaubt, man könne Assets einkaufen, indem man Kundenberater (über hohe Gehälter) anwirbt. Das jedoch funktioniert nach Ansicht von Lieber nur in begrenztem Maße.

Anders will daher die St. Galler Kantonalbank vorgehen. Neben der beschriebenen eher vorsichtigen Expansion betont sie, insbesondere von den Empfehlungen zufriedener Kunden zu leben. Und legt

besonders starkes Gewicht auf die Kostenseite. Alle Leistungen, die den Kunden keinen wahrnehmbaren Mehrwert bieten, werden von Externen zugekauft. Dabei verlässt sich das Institut unter anderem auf die Dienstleister des genossenschaftlichen Finanzverbundes – eine Ausrichtung, die ausdrücklich als erfolgreich gewertet wird. Das verwaltete Vermögen von Kunden, die ihr Domizil in Deutschland haben, beträgt – wohlgemerkt im gesamten Konzern, nicht nur bei dem Deutschland-Ableger – zwei Milliarden Euro. Abgänge von deutschen Kunden in der Schweiz werden überkompensiert durch Zugänge in Deutschland. Genauere Zahlen werden nicht herausgegeben.

Eine Besonderheit, die die Konkurrenten in Deutschland als durchaus ärgerlich empfinden dürften, ist ein „länderübergreifendes“ Angebot der Bank: Wertpapierhandelsgesetz-konforme Beratung in Deutschland, aber Buchung der Mittel in der Schweiz sind möglich. Das Vermögen der Kunden ist dann dem staatlichen Zugriff in Deutschland zumindest vorläufig entzogen. Unter dem Stichpunkt der „Diversifizierung des Rechtsrahmens“ weist die Bank auf diese Dienstleistung hin, bei der es durchaus die Intention der Kunden sein dürfte, sich auf legalem Wege ein Stück weit der Jurisdiktion in Deutschland zu entziehen. Zwar wird diese Option derzeit nur für rund zehn bis 15 Prozent des deutschen Anlagevolumens gewählt, die Möglichkeit dürfte aber im Kundengespräch gut ankommen. Und auch der Hinweis auf die EU-Regelung zur Einlagensicherung beziehungsweise die mit der Schuldenkrise der Euroländer verbundenen Unsicherheiten in diesem Bereich sind in dieser Hinsicht von Belang. Die Überlegungen der Deutschen Bundesbank (Monatsbericht aus dem Januar dieses Jahres) zur Einbeziehung der Mittel vermögender Anleger bei nationalen Schuldenkrisen dürften der St. Galler Kantonalbank noch weiteren Auftrieb bescheren.

## Gefunden

*„Es kann nicht sein, dass die Vorgaben von Gesetzgeber und Bankenaufsicht mehr Einfluss auf die Struktur unserer Banken erhalten, als der Markt. Die Politik muss dringend umdenken.“*

Michael Bockelmann anlässlich der Bilanzpressekonferenz des Genossenschaftsverbandes, Frankfurt am Main. Der Verbandspräsident und Vorstandsvorsitzende reagierte damit auf die Ergebnisse einer nicht repräsentativen Onlineumfrage seines Hauses unter den Mitgliedsbanken. Danach wurde die Regulatorik mit deutlichem Abstand am häufigsten als möglicher Anlass für eine zukünftige Fusion genannt, noch vor Wettbewerbsdruck und Demografie. Mehr als 40 Prozent der Umfrageteilnehmer rechnen demnach im Zeitraum 2014 bis 2018 mit einer Verschmelzung ihres Hauses.