

## „Sehr wichtig war uns, die zentrale Position des Vertriebs hervorzuheben“

*Die Entscheidungsfindung im Sparkassen-sektor erlebt Michael Rüdiger als reibungslos, die Positionierung im Wettbewerb als schlagkräftig. Und für das eigene Haus legt sich der Vorstandsvorsitzende der Deka-Bank eindeutig auf eine Rolle als Verbundpartner fest. Den eingeschlagenen Weg zum Wertpapierhaus der Sparkassen sieht er mit einem Transformationsprogramm klar vorgezeichnet. Konkrete Schritte wie die Integration von Teilen der Landesbank Berlin und die neue Aufstellung in vier Geschäftsbereichen sind für ihn längst im Umsetzungsstadium, andere wie die zukunftsfähige Ausrichtung als Private-Banking-Dienstleister ohne Endkundenbetreuung in einem fortgeschrittenen Stadium der gruppeninternen Abstimmung. Als ureigenes Anliegen seines Hauses nennt er im Redaktionsgespräch den Aufbau und die Förderung einer nachhaltigen Wertpapierkultur in Deutschland und bekennt sich dabei zu einer gesellschaftlichen Verantwortung für die Altersvorsorge. Als besonders wichtige Maßnahme in den Geschäftsbeziehungen zu den Sparkassen hebt er die aktive Stärkung des Vertriebs in den Sparkassen hervor. (Red.)*

**Wie fühlen Sie sich nach eineinhalb Jahren an der Spitze der Deka-Bank? War es als Quereinsteiger aus dem privaten Bankensektor in den Sparkassensektor eine große Umstellung?**

Nicht zuletzt dank der guten Unterstützung der Kollegen im Vorstand habe ich sehr schnell

die Strukturen, Denkweisen und Bedürfnisse der Sparkassen kennen gelernt und verinnerlichen können. Die Nähe zu den Sparkassen persönlich zu erleben und dabei zu sehen, welche Kundennähe dort gepflegt wird, ist beeindruckend und förderlich für unsere Arbeit im Vorstand. Der bankfachliche Teil meiner Tätigkeit unterscheidet sich dagegen nicht wesentlich von dem in privaten Banken.

**Demnach wirkt es sich – anders als oft behauptet – nicht negativ aus, keinen „Stallgeruch“ zu haben?**

Von Beginn an habe ich mich im Haus und in der Organisation sehr herzlich aufgenommen gefühlt. Ich versuche, die Sparkassen im ganzen Land so oft es geht zu besuchen, um mir ein Bild von den An-

forderungen vor Ort zu machen. Dabei gewinne ich viele Einblicke auch aus Sicht der Kunden.

**Wohlvollend betrachtet werden die Entscheidungsprozesse in der S-Gruppe als gründlich umschrieben, weniger wohlwollend als ausgesprochen zäh. Wie erleben Sie die dezentrale Meinungsbildung und Entscheidungsfindung als ehemaliger Konzernmanager?**

Meinungsbildung und Entscheidungsfindung laufen normal und reibungslos. Wir sind aus europäischer Sicht eine systemrelevante Bank, halten die Governance-Vorgaben ein, wie sie qua Verordnung und/oder gesetzlichen Vorgaben definiert sind, und bilden im Verwaltungsrat die angezeigten Ausschüsse. Deren Arbeit funktioniert in Verzahnung mit dem Vorstand sehr gut.



*Michael Rüdiger,  
Vorsitzender des Vorstands,  
DekaBank Deutsche Giro-  
zentrale, Anstalt des  
öffentlichen Rechts,  
Frankfurt am Main*

**Über die Gremien werden Ideen und Überlegungen aus den Sparkassen in die Deka-Bank hineingetragen. Spüren Sie solche Impulse oder sehen Sie sich meist gefordert, die strategische Ausrichtung proaktiv voranzutreiben?**

Mit den Sparkassen als Eigentümern erlebe ich unsere Organisation als schlagkräftig und innovativ. Unserem Verwaltungsrat sitzt der DSGV-Präsident vor, seine Stellvertreter sind der Bundesobmann und der Vorsitzende der Verbandsvorsteherkonferenz. Damit gibt es eine gute Synchronisierung zwischen den Anliegen und Erwartungen der Stakeholder der Sparkassen-Finanzgruppe und der Geschäftspolitik der Deka.

**Wie ist der Stand der Neupositionierung der Deka-Bank als Wertpapierhaus der Sparkassen? Was ist erreicht, welche Herausforderungen/großen Projekte stehen noch an? In welchen Zeitläufen wird geplant?**

Aus der Positionierung als Wertpapierhaus der Sparkassen ergibt sich für uns eine Verbundpartnerrolle. Zur Umsetzung dieser sehr klaren Strategie haben wir ein Transformationsprogramm mit dem Kürzel D18 gemacht. Mit dem Jahr 2018 als Zielmarke geben wir damit ein klares Signal in das eigene Haus wie auch in die Sparkassenfinanzgruppe. D18 ist ein mittel- und langfristig angelegtes Programm und nicht ein kurzfristiges Strohfeuer.

Im vergangenen Jahr haben wir wesentliche Akzente gesetzt: Sehr wichtig war uns, die zentrale Position des Vertriebs hervorzuheben. Früher war die Deka-Bank eher produktzentriert ausgerichtet, heute steht für uns der Ausbau des Vertriebs im Zentrum, sowohl der Sparkassenvertrieb als auch der Vertrieb für institutionelle Kunden

ben wir einen personellen Ausbau des Sparkassenvertriebs um 180 neue Mitarbeiter beschlossen, unsere Marken Deka Investments und Deka Institutionell positioniert, und wir arbeiten an unserer intensiven Verzahnung mit dem Sparkassen-Investment- und Beratungsprozess.

Ein weiterer Meilenstein war im vergangenen Jahr der Ausbau des Produktangebotes, insbesondere des Zertifikatengeschäftes. Im institutionellen Asset Management ist die Entscheidung gefallen, die ETF-Lab in die Deka Investment zu integrieren. Die an Bedeutung gewinnenden passiv gemanagten Investmentprodukte sind künftig Teil

des Deka-Angebotes. Eine Bündelung an einem Standort ist die konsequente Schlussfolgerung.

Zum Jahreswechsel 2013/2014 haben wir zudem den Erwerb des Kundenkapitalmarktgeschäftes der Landesbank Berlin und der Kapitalanlagegesellschaft LBB Invest erfolgreich vorangetrieben. Jetzt steht die erfolgreiche Integration im Zentrum unserer Bemühungen, und wir sind mit den Fortschritten bisher sehr zufrieden.

Schließlich haben wir uns seit dem 1. Juli vergangenen Jahres eine neue Struktur gegeben. Wir berichten nun nach vier Geschäftsfeldern, die zwei Asset-Management-Geschäftsfelder Wertpapiere und Immobilien sowie die zwei Bankgeschäftsfelder Kapitalmarktgeschäft und Finanzierung. Diese neue Struktur ermöglicht uns eine klarere Ausrichtung und die Unterstützung des Vertriebs

bei einer Weiterentwicklung unserer Struktur.

**Was gibt es dabei bis 2018 an größeren Projekten?**

Es gibt sehr viel Umsetzungsarbeit der genannten Projekte. Darüber hinaus planen wir, Teilbereiche zu erweitern. Dabei steht in diesem Jahr die neue Ausrichtung unseres Angebotes im Private Banking im Vordergrund.

**An welchen Wettbewerbern richtet die Deka-Bank sich aus? Gibt es eine Peergroup? Oder messen Sie sich an einzelnen Geschäftsfeldern der Mitbewerber?**

Das Wertpapierhaus-Geschäftsmodell mit den vier genannten Bereichen ist klar auf den Verbund ausgerichtet und in Deutschland sicher einzigartig. Unsere Kunden sind die Sparkassen und deren Kunden.

Im institutionellen Geschäft sind es überwiegend Sparkassen, aber zunehmend auch Drittkunden, die wir in enger Koordination mit den Sparkassen

akquirieren und betreuen. In den einzelnen Produktgruppen messen wir uns mit der jeweils relevanten Peergroup. Diese Vergleiche ergeben wichtige Steuerungsimpulse.

**Wie ist die Integration der LBB-Aktivitäten und der LBB-Invest angelaufen?**

Gut. Im Kapitalmarktgeschäft sind Anfang Januar zirka 70 Mitarbeiter der früheren LBB von Berlin zu uns nach Frankfurt gekommen. Sie haben sowohl Expertise als auch positiven Teamspirit eingebracht. Im ersten Quartal ist die Zusammenarbeit sehr erfreulich gelaufen. Das lässt sich beispielsweise daran festmachen, wie sich die neuen Kollegen in Teams einbringen, wie neue Kunden gewonnen werden, wie man gemeinsam Transaktionen entwickelt.

Der zweite Transaktionsteil, die LBB Invest, ist rechtlich nach wie vor selbstständig vom Standort Berlin aus tätig. Sie konzentriert sich zum einen auf die Unterstützung des Wertpapiergeschäftes der Berliner Sparkasse. Zum Zweiten pflegt sie einen Boutique-

„Meinungsbildung und Entscheidungsfindung laufen normal und reibungslos.“

„Wir arbeiten an unserer intensiven Verzahnung mit dem Investment- und Beratungsprozess der Sparkassen.“

„Passiv gemanagte Investmentprodukte sind künftig Teil des Deka-Angebotes.“

den. Die Rahmenbedingungen dazu haben wir im vergangenen Jahr definiert. So ha-

den. Die Rahmenbedingungen dazu haben wir im vergangenen Jahr definiert. So ha-



Stil im Asset Management, der sie zu einem attraktiven Partner für externe Vermögensverwalter werden lässt. Zusammengekommen ist dies in sich schon heute ein tragfähiges und erfolgreiches Geschäftsmodell. In den kommenden Monaten werden wir die Vorschläge der LBBI-Geschäftsführung erörtern, wie man dieses noch weiterentwickeln kann. Ansonsten wird im laufenden Jahr weiter an der technischen Integration gearbeitet.

**Welchen Stellenwert hat das Publikumsfondsgeschäft in der künftigen Ausrichtung der Deka-Bank? Soll es mit dem institutionellen Geschäft gleichgewichtig sein?**

Wenngleich das institutionelle Geschäft in den vergangenen zwei Jahren stärker als das Retailgeschäft gewachsen ist, bleibt Letzteres, nicht zuletzt wegen der Verbundpartnerrolle, absolut im Zentrum unseres Handelns. Publikumsfonds als wich-

tigste Grundform unseres Angebots für Retailkunden sind hervorragend geeignet, mit vergleichsweise kleinen Beträgen eine mit Blick auf Ertrag und Risiken gut diversifizierte Anlage zu schaffen. Sie verhelfen privaten Anlegern zu einem Zugang zum Kapitalmarkt, den diese über Direktinvestitionen nicht erreichen würden.

**Das klingt stark nach einer Verantwortung der Deka-Bank beim Aufbau einer Aktienkultur in Deutschland?**

Das ist in der Tat sicherlich der emotionalste Teil bei der Umsetzung unserer Strategie. Wenn man die Entwicklung der Aktienmärkte in den vergangenen Jahren betrachtet, muss man eindeutig zur Kenntnis nehmen, dass die gute Kursentwicklung wieder einmal an den meisten Bundesbürgern vorbeigegangen ist. Deswegen fühlen wir uns zwar nicht im juristischen Sinne, wohl aber angesichts unserer Ausrichtung als Wertpapierhaus der Sparkassen ver-

pflichtet, an dieser Stelle Zeichen und Akzente zu setzen.

Eine einzelne Maßnahme reicht aber freilich nicht aus, um die Wertpapierkultur voranzubringen, sondern es muss ein ganzes Konzert von Initiativen sein. Das beginnt mit der Bildung und Ausbildung und geht hin zu Verbraucherschutzmaßnahmen, die heute speziell beim Wertpapiersparen eine zu restriktive Wirkung haben. Hier fühlen wir uns berufen, für die Sparkassen-Finanzgruppe eine Sprachrohrfunktion wahrzunehmen.

**Welche Bedeutung hat das Thema Altersvorsorge für die strategische Weichenstellung der Deka-Bank? Sehen Sie auch da eine gesellschaftliche Verantwortung? Und muss es an dieser Stelle eine politische Förderung geben?**

Die Diskussion um die Aktienkultur geht Hand in Hand mit der Debatte über die



Forderungen zeitgemäß managen

Partner  
schreibt man  
mit F.

Erfolg ist, wenn die Zahlen stimmen. Das gelingt umso besser mit einem Partner, der Ihnen Potenziale, Chancen, aber auch Risiken aufzeigt. Als Finanzdienstleister mit über 40-jähriger Erfahrung im Forderungsmanagement und als starker Partner innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe begleiten wir Sie tatkräftig in die Zukunft. Lernen Sie uns kennen. [www.deutsche-factoring.de](http://www.deutsche-factoring.de)



Zukunft der Altersvorsorge. Wenn man sich das Marktumfeld mit den anhaltend niedrigen Zinsen anschaut, ist es in der Vermögensallokation extrem wichtig, in den Depots eine Beimischung von Aktien vorzunehmen. Die demografische Struktur Deutschlands ist eine tickende Zeitbombe. Hier muss es zu einem Umdenken kommen. Bedarf es wirklich eines Beratungsprotokolls, wenn ein Kunde jeden Monat 30 oder 50 Euro für seine Altersvorsorge anlegen will?

Deshalb erlaube ich mir die Frage, wie man dieser Entwicklung ohne eine Förderung des Wertpapiersparens begegnen will. Dieses Problem müssen wir klar adressieren. Anle-

„Es braucht viel Routine in der Wertpapierberatung.“

ger stehen vor der Fragestellung, was muss ich sparen, um mir welchen Lebensstandard im Alter zu leisten. Das ist nicht einfach und reicht scheinbar sehr weit in die Zukunft. Aber es ist unsere Aufgabe, es transparent zu machen.

**Spüren Sie für eine Förderung der Altersvorsorge Sympathie in der Politik?**

Mehr und mehr Politiker begreifen, dass das Niedrigstzinsumfeld noch eine ganze Weile anhalten wird und diese Themen offen zu erörtern sind.

**Zurück zum Publikumsfondsgeschäft, genauer zum Vertrieb: Versucht die Deka-Bank stark einzelne Produkte zu pushen oder setzt sie eher auf eine breit angelegte Beratung?**

Für uns steht an dieser Stelle klar der Kundennutzen und das Kundeninteresse im Vordergrund. Wir sind deshalb vorsichtig mit Push-Aktionen für einzelne Produkte und Dienstleistungen. Ich habe großen Respekt vor den uns anvertrauten Geldern unserer Kunden. Wenn wir noch so gute Produkte haben, die gut auf viele Kunden zugeschnitten sind, ist es wichtig, sie über den Beratungsprozess an den Kunden zu bringen. Der wichtigste Katalysator für unser profitables Wachstum im Retailgeschäft ist daher unsere enge Verzahnung

mit dem Investment- und Beratungsprozess der Sparkassen.

**Inwieweit Versucht die Deka-Bank, die Vertriebsaktivitäten der Sparkassen sanft auf gewisse Produkte zu lenken?**

Wir publizieren an die Sparkassen zum Beispiel unseren Investmentbrief, das zentrale Informationsmedium aus dem Investmentkomitee der Deka-Gruppe. Diese Markteinschätzung wird von einer Vielzahl von Research-Produkten flankiert. Damit geben wir „Guidance“ aus Sicht der Märkte. Andererseits sind wir eine dezentrale Organisation mit einer Produkt- und Dienstleistungspalette, die gut in die Vertriebsausrichtung der jeweiligen Sparkassen passen muss. Das ist grundsätzlich ein gesunder Prozess. Es gilt, von unserer

Seite den Sparkassen nachzuweisen, dass neben unserer Markteinschätzung die Qualität und der Kundennutzen unserer Produktpalette in der Breite gegeben sind. Dann fließt sie in den Beratungsprozess ein. Wenn man diesen Schritt überspringt, gehen alle Beteiligten erhebliche Risiken ein.

**Über welche Mechanismen läuft in der Sparkassenorganisation die Information der Ortsbanken über die Produkt- und Dienstleistungspalette der Deka-Bank? Gibt es feste Formate?**

Ja, wir haben feste Formate. Dennoch glaube ich, dass auch ein wichtiges Erfolgskriterium unsere Vertriebsunterstützung vor Ort in den Sparkassen ist. Es braucht viel Routine in der Wertpapierberatung – auch diese wollen wir fördern. Der Beratungsprozess ist derzeit schon hervorragend, ihn noch zu verfeinern und mit Produkten und Dienstleistungen zu verknüpfen, ist eine der Hauptaufgaben

„Unsere Strategie wirkt für externe Talente überzeugend.“

unserer Vertriebsunterstützung. Kundennutzen nachzuweisen und aus dem großen Universum herauszufinden, welches Pro-

dukt für welches Bedürfnis das richtige ist, bestimmt dabei auch die Arbeit der neuen Kollegen im Deka-Sparkassenvertrieb

**Werden die 180 Leute in den Sparkassen sitzen?**

Ja, das heißt aber nicht, dass jede Sparkasse einen eigenen Vertriebsberater der Deka hat. Je nach den Bedürfnissen betreuen die Kollegen vor Ort gegebenenfalls einige wenige Sparkassen. Mit den heutigen technischen Hilfsmitteln lässt sich das gut umsetzen und in die Wertpapierberatung der Sparkassen einbringen.

**Bauen Sie dabei mehr auf Produkt-Know-how oder auf Vertriebs-Know-how?**

Die Einstellung von 180 Mitarbeitern ist auch eine Frage der Qualifikation. Denn die Zahl der Menschen, die so etwas können, ist nicht unerschöpflich groß: Sie müssen die Kundenbedürfnisse verstehen, zudem eine gutes Produkt-Know-how haben und nicht zuletzt auch Training anbieten können. Wir sind zufrieden, dass wir schon ein Drittel dieser Mitarbeiter bei uns haben. Bis Ende kommenden Jahres wollen wir alle an Bord und auch geschult haben.

**Demnach gehört auch die Schulung der Sparkassenmitarbeiter zum Auftrag der neuen Vertriebsberater?**

Absolut, zur Förderung der Routine gehört die Einzelschulung wie auch die Teamschulung, die wir künftig wesentlich intensiver einsetzen können.

**Welchen Ausbildungshintergrund haben diese Leute? Sind es meist Praktiker?**

Ja, das sind häufig Praktiker, die teilweise aus den Sparkassen selbst kommen. Dass es darüber hinaus auch viele interessante Bewerbungen mit einer durchweg hohen Qualifikation aus anderen Bankengruppen gibt, werten wir als gutes Zeichen. Unsere

Strategie als Sparkassen-Wertpapierhaus wirkt offensichtlich für externe Talente überzeugend.



**Im Vertrieb spielen die Provisionszahlungen eine ganz wesentliche Rolle. Wieso ist dieses Thema bei den Sparkassen weniger intensiv im Fokus als bei anderen Vertrieben oder bei den Genossenschaftsbanken?**

Nach meinem Einblick ist der Fokus der meisten Sparkassen auf die Steigerung des Provisionsergebnisses in unserer Niedrigstzinswelt sehr hoch. Wir haben daher eine hohe Interessengleichheit, weil unsere Geschäftspartner gleichzeitig unsere Anteilseigner sind.

**Ein Blick auf aktuelle Zahlen: Weshalb weist die Deka-Bank-Gruppe beim Mittelaufkommen der Publikumsfonds laut BVI-Statistik im ersten Quartal 2014 vergleichsweise große Nettomittelabflüsse auf? Haben Sie eine Erklärung dafür?**

Hier machen sich auf der Aktienseite unter anderem Gewinnmitnahmen aufgrund des hohen Kursniveaus bemerkbar, zum ande-

Geschäft sehr gut zusammenarbeiten. Dieser enge Schulterschluss hilft enorm.

Ein weiterer Baustein des institutionellen Asset Managements ist das Angebot von Buchungsplattformen wie zum Beispiel Master-KVGen, einschließlich der Komponenten Controlling und Reporting. Dies bieten wir Sparkassen und institutionellen Drittkunden an. Dies geht einher mit der Schärfung unserer Markenstrategie, die Deka institutionell stärker für dieses Angebot positioniert und sich sowohl an die klassischen Kapitalsammelstellen wie Versicherungen, Versorgungswerke und Pensionsfonds wendet, aber eben auch an Stiftungen, Corporates und öffentlich-rechtliche Anleger. In all diesen Kundensegmenten sehen wir ein gutes Wachstumspotenzial.

**Unterliegt gerade das institutionelle Asset Management nach dem Ausscheiden der Landesbanken als Eigner der Sparkassen mehr denn je dem sportlichen Wettbewerb oder gibt es eine sinnvolle Arbeitsteilung?**

Es gibt sicher Teilbereiche im institutionellen Asset Management, an denen sich zeigt, wer in

der Sparkassenorganisation welches Steckenpferd hat. Und es gibt eine Grundsympathie dafür, dass ein Geschäft in der Sparkassenorganisation ankommt. Mit Blick auf die Marktanteile gerade im Geschäft mit institutionellen Drittkunden gilt aber, dass die Sparkassen-Finanzgruppe noch erhebliches Wachstumspotenzial im Asset Management hat. Wir hoffen, dass wir daran überproportional partizipieren werden.

**Welche Bedeutung hat der Bereich Immobilien in Ihrem Haus?**

In diesem sehr wichtigen Geschäftsfeld haben wir sowohl die Anlage in Eigenkapitalform wie auch den Finanzierungsteil zusammengefasst. Als einer der größten Immobilienfondsanbieter sind wir sicher auch zukünftig mit einer Wachstumsstrategie unterwegs. In den letzten Jahren sind wir jedes Jahr um zirka eine Milliarde Euro gewachsen. Zudem gehören Immobilien klar zu unserer breiten Ausrichtung der Vermögensdefinition. Sie sind definitiv Teil einer guten Vermögensallokation. Das Geschäft

„Auf der Aktienseite machen sich Gewinnmitnahmen bemerkbar.“

ren wirken sich auf der Rentenseite die Dispositionen unserer fondsgebundenen Vermögensverwaltung aus. Einzelne Rentenfonds, die wir zur Liquiditätssteuerung in den Dachfonds und der fondsgebundenen Vermögensverwaltung einsetzen, fließen in die BVI-Statistik mit ein, obwohl sie streng genommen keinen Absatz darstellen. Das ist übrigens auch ein Grund dafür, dass wir bei unserer Berichterstattung eine andere Zählweise nutzen.

**Welche Strategie verfolgt die Deka-Bank im institutionellen Asset Management allgemein? Gibt es Schwerpunkte in der Produkt- und Dienstleistungspalette?**

Wir sind in diesem Segment als Vollsortimenter unterwegs. Das heißt, wir wollen unsere Investmentexpertise in der strategischen Vermögensallokation nutzen und in erfolgreiche Investmentstile übersetzen. Dabei profitieren wir von der Besonderheit, dass unsere Teams im Kapitalmarktgeschäft mit den Teams im institutionellen

## Rechtssicherheit bei Kaufverträgen



### Vertragsgestaltung im Auslandsgeschäft

Von Christoph Graf von Bernstorff.  
7., aktualisierte Auflage 2013.  
344 Seiten, gebunden,  
mit CD-ROM. 49,00 Euro.  
ISBN 978-3-8314-0849-8.

Die mittlerweile 7. Auflage dieses Standardwerks ist durchgängig aktualisiert und jetzt ausschließlich auf Kaufverträge hin ausgerichtet. Da deutsche Unternehmen etwa zwei Drittel ihrer Auslandsgeschäfte in Staaten der EU tätigen, wird verstärkt auf geschäftliche Aktivitäten innerhalb des Europäischen Binnenmarktes eingegangen. So bietet der Band Hilfestellung bei der Abfassung internationaler Kaufverträge, die eine der wichtigsten Grundlagen von Unternehmensgeschäften sind.

Die beiliegende CD-ROM enthält zahlreiche Vertragsmuster, teils zum direkten Bearbeiten am eigenen PC, sowie einige grundlegende Gesetzes- und Verordnungstexte.

### Fritz Knapp Verlag

60046 Frankfurt | Postfach 11 11 51  
Telefon (069) 97 08 33-21  
Telefax (069) 707 84 00  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesens.de](mailto:vertrieb@kreditwesens.de)  
[www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de)

mit Immobilien passt also aus der Perspektive des Kundennutzens wie auch im Sinne unserer Expertise in unsere Strategie und ist zudem ein wichtiger Ertragsfeiler.

Von den Größenordnungen her fühlen wir uns auf diesem Feld übrigens auch international recht wohl. Wir sind der sechstgrößte Immobilien-Investor in Europa. Auf der Finanzierungsseite gibt uns das Zusammenspiel von Immobilienfonds und Finanzierung einen noch besseren Markteinblick. Wir sehen Transaktionen von beiden Seiten und können schneller agieren. Das wollen wir auch künftig pflegen.

„Wir verstehen uns ausdrücklich nicht als Endkundenbetreuer.“

Zusätzlich haben wir in den vergangenen Jahren Immobilienkreditfonds aufgelegt, die sich von der Performance her wie auch von den zusätzlich generierten Volumina gut entwickelt haben. Institutionelle Anleger schätzen dieses Vehikel mehr und mehr.

**■ Sie haben eine Neuausrichtung schon angedeutet: Wie positioniert sich die Deka-Bank im Private Banking?**

Unsere Ausrichtung im Private Banking ist klar darauf ausgelegt, die Sparkassen bei der Akquisition und Betreuung von Private-Banking-Kunden zu unterstützen: Wir verstehen uns ausdrücklich nicht als Endkundenbetreuer. Auf dieser Grundlage werden wir systematisch unser Produkt- und Dienstleistungsangebot für diesen individuell denkenden Kundenkreis mit seinen komplexeren Vermögensstrukturen ausbauen. Derzeit sind wir in der letzten Schleife der Abstimmung unseres Konzeptes, um noch in diesem Herbst Pilotprojekte zu starten.

**■ Inwieweit gibt es dabei eine Abgrenzung oder auch eine Arbeitsteilung mit anderen Anbietern in der S-Gruppe?**

In der Gruppe gibt es auf diesem Geschäftsgebiet erfreulicherweise wenig Überschneidungen. Als Verbundpartner im vollen Besitz der Sparkassen wollen wir unseren Eignern diese Dienstleistung an-

bieten, damit sie ihre Private-Banking-Kunden besser betreuen können. Wenn wir das gut machen, können auch andere Anbieter im direkten Kundenkontakt unsere Produkte einsetzen.

**■ Für die vergangenen Jahre wird von einem Zusammenwachsen von Asset Management und Private Banking berichtet. Deckt sich das mit Ihren Beobachtungen?**

Diese Verbindung wird selbstverständlich auch in unserem Haus gesehen. Denn die Kernkompetenz lautet: Wie lese und interpretiere ich die Märkte, und wie gewichte ich Anlageklassen? Bei größeren und komplexeren Vermögen geht es weniger um die Frage, wann kaufe und verkaufe ich welches Wertpapier, sondern um die Frage, wie gewichte ich welchen Vermögensteil, also Immobilien, Aktien und Liquidität, in welchen Währungen, Ländern oder Regionen bin ich mit meinem Investment unterwegs? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Investmentkomitee der Deka-Gruppe ständig. Dies über die Sparkassen noch mehr Kunden mit komplexeren Privatvermögen zur Verfügung zu stellen, treibt uns auch an.

**■ Welche Einschätzung hat die Deka-Bank zur künftigen Infrastrukturfinanzierung in Deutschland?**

Eine funktionierende Infrastrukturfinanzierung ist ohne jede Frage von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung. Das gilt allein schon mit Blick auf die einerseits bestehende Schuldenbremse beim Bund und einigen Ländern und die andererseits erhebliche Investitionslücke zum Beispiel bei Brücken und Straßen.

Wir selbst sind schon heute daran interessiert, gute Infrastrukturprojekte zu finanzieren beziehungsweise mit zu arrangieren und zu syndizieren. Aber wir hoffen, dass dieses Geschäft noch breiter wird. Wenn man die heutigen Rahmenbedingungen betrachtet, wird schnell klar, dass noch viele Stellschrauben bewegt werden

und verlässliche Standards geschaffen werden müssen. Das gilt nicht zuletzt für das Thema der Energiewende. Momentan kann man einem Bürger Infrastrukturinvestitionen kaum als Anlageinstrument empfehlen. Aber wir bringen uns in die Diskussion ein, um das zu ändern.

**■ Sehen Sie die Interessen Ihres Hauses eher vom DSGVO oder vom VÖB vertreten?**

Einerseits ist das der DSGVO. Mit der überaus guten Vernetzung des Präsidenten und seiner Mitarbeiter funktioniert diese Sprachrohrfunktion sehr gut. Wir bauen aber auch immer wieder auf die Kompetenz beim VÖB, insbesondere in Fragen der EZB-Aufsicht und der Internationalen Rechnungslegung finden wir dort sehr gute Unterstützung.

**■ Zum Abschluss das unvermeidliche Stichwort Regulierung: Was stört Sie so richtig?**

Uns stört weniger die Regulatorik als Ganzes. Wir arbeiten den Bilanz- und den Stresstest sauber ab, und bündeln dabei unsere Interessenlage im Wesentlichen über die Verbände. Aber sehr wichtig sind uns natürlich zwei konkrete Themen, nämlich die Praktikabilität des Verbraucherschutzes und die Transaktionssteuer. Beide Punkte dürfen nicht zulasten des Wertpapiersparers gehen. Das ist in der Tat unsere Mission.

„Momentan kann man einem Bürger Infrastrukturinvestitionen kaum als Anlageinstrument empfehlen.“

**■ Wieso stellt die Deka-Bank das wirtschaftliche Ergebnis in den Mittelpunkt der Berichterstattung und nicht stärker die Verbundleistung?**

Innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe berichten wir beides. Die Wertschöpfung im Verbund als Addition von wirtschaftlichem Ergebnis (im Berichtsjahr 2013 von 502 Millionen Euro) und der Verbundleistung (826 Millionen Euro) ist als zentrale Steuerungsgröße der Deka-Gruppe der entsprechende Überbegriff für beides. In der Berichterstattung an die Märkte steht das wirtschaftliche Ergebnis im Fokus.