

Deutsche Bank

Irgendwie schon mal gehört

Die Deutsche Bank hat eine neue Strategie. Was nach monatelangen Beratungen von ursprünglich fünf Varianten nach intensiven Diskussionen herausgekommen ist, ist keine Revolution, sondern allenfalls eine Evolution. Das hat den gierigen Kapitalmarkt enttäuscht, der auf eine radikalere Lösung gehofft hat. Es ist für die Deutsche Bank aber die derzeit am ehesten umsetzbare und auch der deutschen Politik und den Mitarbeitern und Kunden gegenüber haltbare Variante. Zudem wäre es bei einem noch stärkeren Umbau wie der ebenfalls bis zum Schluss diskutierten Variante der kompletten Trennung von Privatkunden- und Investmentbank fraglich, ob die bislang erfolgreichen Bereiche wie das Global Transaction Banking oder das Asset & Wealth Management noch die Erträge liefern könnten wie heute.

Allerdings fehlt es dem Programm „2020“ an Esprit und an Vision. Es ist die logische, aber auch sanfte Weiterentwicklung der Strategie „2012 bis 2015“, die nicht die gewünschten Effekte gebracht hat, wobei die Bewältigung der Altlasten, insbesondere die Rechtsstreitigkeiten, viele der kleinen erzielten Erfolge überlagert. Aber man hat beim Betrachten der Maßnahmen einfach das Gefühl, das meiste davon schon einmal irgendwie gehört zu haben, von der Deutschen Bank selbst oder einem der Wettbewerber. Beispiele: Ausdünnung des Filialnetzes von über 700 auf rund 500 – vor über einem Jahr verkündete die Hypovereinsbank einen sehr viel drastischeren Umbau des Filialnetzes und zieht sich weit stärker aus der Fläche zurück, als es die Deutsche Bank jetzt tut. Schaffung der digitalen Bank, um auch mit weniger Filialen immer erreichbar zu sein und möglichst keinen Kunden zu verlieren – diese Idee hatten wesentlich früher schon die Commerzbank und wiederum die Hypovereinsbank. Und selbst die eher langsamen Großbanker Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen haben die digitale Welt als strategisches Spielfeld und Überlebensnotwendigkeit für sich längst erkannt.

Konzentration im Privatkundengeschäft auf einige wenige Zielmärkte und Kunden, die der Bank Ertrag bringen – bereits kurz nach seinem Amtsantritt im Jahr 2003 verkündete Rainer Neske den Rückzug aus einigen Ländern in Europa und die Konzentration auf lukrative Märkte auch in Schwellenländern. Der Kunde im Mittelpunkt und trotzdem Nutzen sprich Gewinn für die Aktionäre – Ende der neunziger Jahre stellte der damalige Deutsche-Bank-Chef Rolf E. Breuer den lange Jahre gültigen Vierklang vor – das Tun der Bank müsse

sich an vier Faktoren messen lassen: Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und der Gesellschaft. Verringerung des Leverage Exposures in der Investmentbank um mehr als 200 Milliarden Euro – das ist das Eingeständnis, es in wichtigen Bereichen wie dem M&A-Geschäft oder bei Equities nicht geschafft zu haben, der amerikanischen Konkurrenz Paroli zu bieten oder ausreichend Erträge in den USA zu erzielen. Und „nicht mehr alles für jeden anbieten zu wollen“ ist seit Jahrzehnten die überaus erfolgreiche Strategie von Goldman Sachs. Offensichtlich ist das Bankgeschäft also gar nicht so schwer, wenn sich die Strategien so gleichen.

Bleibt die Trennung von der erst 2008 erworbenen Postbank. Das ist unter den heutigen regulatorischen und Zinsbedingungen sicherlich die einzige logische Antwort. Weder passen Deutsche Bank und Postbank nicht zusammen, noch war der Kauf 2008 ein Fehler. Aber die Rahmenbedingungen haben sich so dramatisch verändert, dass ein weiteres Miteinander keinen Sinn macht. Allein um die im Konzern angepeilte Leverage Ratio von fünf Prozent zu erreichen, braucht die Postbank rund drei Milliarden frisches Kapital – auf Stand-Alone-Basis reichen vielleicht auch die derzeit ausgewiesenen 3,1 Prozent. Das in der Postbank so starke und auch einträgliche Baufinanzierungsgeschäft lastet zudem wie ein Stein auf der Bilanz des Konzerns. Der 2008 erhoffte Absatzschub durch die Millionen neuen Kunden der Postbank und das sehr viel breitere Vertriebsnetz ist ebenso ausgeblieben, wie der Nutzen des Einlagenüberhangs von mehr als 100 Milliarden Euro für die Refinanzierung des Konzerns – das hat die BaFin schlicht verboten, ähnlich wie bei Hypovereinsbank und Unicredit. Nun ist die favorisierte Lösung eine Beteiligung von unter 50 Prozent an der Postbank durch einen Börsengang. Für die möglichen künftigen Aktionäre ist das in erster Linie eine Wette gegen EZB-Chef Mario Draghi und damit auf steigende Zinsen. Denn mit jedem Basispunkt mehr gewinnt die Postbank an Ertragsstärke und Attraktivität.

Die wieder mal gar nicht so neue Strategie zeigt: Die Deutsche Bank hat kein Problem, die Rahmenbedingungen und die eigene Aufstellung kritisch zu hinterfragen und Lösungen zu finden, aber sie hat ein Umsetzungsproblem. Hätte sie das, was in den vergangenen Jahren beschlossen wurde, konsequent zu Ende gebracht, bedürfte es „2020“ nicht. So aber dümpelt der Aktienkurs vor sich hin und die amerikanischen Wettbewerber lassen Deutschlands einzige internationale Großbank und damit Vorzeigebank weiter hinter sich. Entscheidend für den Erfolg von „2020“ wird es vor allem sein, die Altlasten schnell und endgültig zu den Akten zu legen, um endlich nur über Erfolge reden zu können. Die reine Ertragskraft für eine bessere Zukunft hat die Bank sicherlich. Aber noch traut

man ihr fast alles zu – hier müssen auch personelle Grausamkeiten unter Beweis stellen, dass man es mit dem Kulturwandel ernst meint und nicht nur Kontrollen andeutet und Tonnen von Informationen auswertet.

PS: Ob Privatkundenvorstand Rainer Neske wohl Lust und Motivation hat, diesen Weg mit zu beschreiten und ob die Deutsche Bank auch nach Auslaufen des Vertrages von Co-Chef Jürgen Fischen 2017 eine deutsche Bank bleiben wird?

Landesbanken

Vetter-Wirtschaft

Der Schwabe gemeinhin gilt als sparsam, tüchtig und nicht allzu risikofreudig. Allein daran gemessen, muss der Chef der Landesbank Baden-Württemberg, Hans-Jörg Vetter, ein echter Schwabe sein (was er tatsächlich ja auch ist). Denn das 2014er-Ergebnis der Stuttgarter Landesbank trägt wieder nur zu deutlich die Handschrift des vor sechs Jahren von der Landesbank Berlin gekommenen Vorstandsvorsitzenden. Solides Kundengeschäft, keine negativen Überraschungen beispielsweise aus Heta-Geschäften, eine eher defensive Informationspolitik, was die eigenen Vorhaben betrifft, um keine falschen Erwartungen zu wecken, keine übermäßigen Geschenke an die Eigentümer, ein bisschen mehr Gewinn als im Vorjahr und immer noch ein paar Reserven in den eigenen Säcken gepackt für die keineswegs einfacher werdende Zukunftsbewältigung – das ist klassische Vetter-Wirtschaft.

In Zahlen ausgedrückt heißt dies: Der Gewinn vor Steuern stieg leicht um vier Millionen Euro auf 477 Millionen Euro. Hier haben in erster Linie zwei Effekte geholfen: Zum einen zahlte die LBBW im April 2014 die stillen Einlagen in Höhe von einer Milliarde Euro an die Träger zurück. Dadurch fielen die Zinsaufwendungen deutlich niedriger aus als im Jahr zuvor. Weitere 109 Millionen Euro Ergebnisentlastung steuerte zum anderen der Rückgang der Garantiprovisionen für den Schirm des Landes von 300 Millionen Euro auf 109 Millionen Euro bei. Das entlastet natürlich auch künftig die Ergebnisrechnungen. Weitere „Reservenbildung“: Im Berichtsjahr wurden rund 530 Millionen Euro für die Pensionsrückstellungen aufgewendet. Ein Beitrag in ähnlicher Größenordnung ist auch für das laufende Geschäftsjahr geplant und mindert ebenfalls die künftigen Belastungen. Operativ steht ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 45 Millionen Euro oder über sechs Prozent zu Buche, was Vetter als ein „ordentliches operatives Ergebnis“

bezeichnete, da natürlich die um 82 Millionen Euro gestiegenen Kosten zu berücksichtigen sind, die nicht etwa dem üppigen Leben in der Landesbank, sondern vor allem den regulatorischen Anforderungen wie dem Stresstest oder den zunehmenden Berichtspflichten, der Bankenabgabe sowie dem Umbau der IT-Architektur geschuldet sind.

Der LBBW-Chef könnte eigentlich ganz entspannt nach vorn schauen. Wenn da nicht das allgemeine Umfeld wäre. Und das treibt dem seit 45 Jahren im Bankgeschäft tätigen Vetter die eine oder andere Sorgenfalte auf die Stirn. Die regulatorischen Anforderungen vor allem für Dokumentations- und Meldewesen erfordern zum einen Investitionen in die IT-Landschaft und zum anderen eine Verschlingung, um die höheren Kosten an anderer Stelle auszugleichen. Die Risikoeinschätzung mancher Kollegen teilt Vetter keineswegs: „Man muss sich schon fragen, ob die Banken mit unterschiedlichen Rechenmaschinen im Markt unterwegs sind“, so der LBBW-Chef. Er befürchtet, dass es sich irgendwann rächen werde, wenn Risiko weiterhin nicht mehr bepreist würde. Die Geldpolitik der EZB mit kostenloser Liquidität sei zudem der perfekte Nährboden für „die Mutter aller Blasen“ vor allem an den Aktien- und Immobilienmärkten.

In diesem Umfeld will die LBBW ihren vorsichtigen Kurs fortsetzen und in allen Kerngeschäftsfeldern zielgerichtet wachsen. Man werde aber „nicht im Hauruck-Verfahren voranstürmen“, so Vetter, der auch größere Übernahmen oder gar Fusionen ausschloss. „Das können Sie knicken“, sagte der Vorstandschef deutlich, dessen Vertrag noch bis 2017 läuft.

Förderbanken I

KfW: Aufmerksamkeit gewiss

Mit einer anregenden Botschaft lässt sich in einer Bilanzpressekonferenz auch dann allgemeine Aufmerksamkeit erregen, wenn sich der Geschäftsverlauf einigermaßen im Normalmodus bewegt und einige Grundtendenzen der GuV-Rechnung ebenso schon bekannt sind wie die Neugeschäftsentwicklung. Wie das geht, hat kürzlich – ob gewollt oder ungewollt – die KfW demonstriert, die sich mit ihrem Konzerngewinn 2014 von 1,514 (1,273) Milliarden Euro zwar wieder einmal deutlich über dem als nachhaltig angepeilten Ertragspotenzial von rund einer Milliarde Euro bewegt, aber durchaus im Rahmen der Bandbreite abschloss, die in den vorangegangenen Wochen schon angedeutet worden war. Dass das Ergebnis um rund 214 Millionen Euro besser ausgefallen ist als im Vorjahr, sieht die

Bank maßgeblich zwei Sondereffekten geschuldet. Zum einen war die Ertragsrechnung anders als 2013 nicht von der Übernahme staatlicher Förderleistungen im Rahmen der Energiewende aus dem Energie- und Klimafonds belastet, die seinerzeit immerhin 264 Millionen Euro betragen hatten. Und zum anderen ist das Bewertungsergebnis dank einer deutlich unterhalb der Erwartung liegenden Risikovorsorge sowie einem positiven Ergebnis der Wertpapier- und Beteiligungsportfolios besser ausgefallen als erwartet. Konkret lag an dieser Stelle die insbesondere aus Vorsorgebedarf aufgrund der inländischen Bildungsfinanzierung, dem Darlehensgeschäft der DEG sowie Belastungen aus dem KG-Schiffsportfolio resultierende Kreditrisikovorsorge weit unter den mit 450 Millionen Euro kalkulierten Standardrisikokosten. Und der positive Ergebniseffekt aus dem Titel und Währungsergebnis der DEG fiel etwa doppelt so hoch aus wie die Vorsorge im DEG-Darlehensgeschäft.

Gleichwohl war die Ergebnisentwicklung in der öffentlichen Wahrnehmung allenfalls eine Randbemerkung wert. Richtiges öffentliches Interesse fand der Hinweis auf die Vorbereitungen der Bank auf negative Kreditzinsen. Für jeden privaten und öffentlichen Bauherrn wie auch die gewerblichen Kunden der KfW-Förderprogramme ist es eine überaus verlockende Aussicht, wenn die bei der Refinanzierung ihrer Fördertätigkeit mit negativen Kreditzinsen operierende Förderbank darüber nachdenkt, ihre diesbezüglichen Finanzierungsvorteile an die Darlehensnehmer weiterzureichen. Der Hintergrund: Mehr als 17 Milliarden Euro hat die KfW in den ersten Monaten dieses Jahres über verschiedene Laufzeiten und in unterschiedlichen Währungen schon an den Kapitalmärkten aufgenommen. Und über dieses bisherige Volumen hinweg muss sie dafür nicht etwa Zinsen an die Investoren zahlen, sondern wurde sogar mit einer Prämie von rund 40 Basispunkten belohnt.

Zumindest im Durchleitungsgeschäft der Banken, also nicht zuletzt in den diversen Förderprogrammen für den Wohnungsbau und die Klimawende, prüft die Bank nun, ob und wie sie diese Refinanzierungsgewinne an den Endkunden weiterleiten kann. Konkret will sie sich in der Gesamtbanksteuerung, im Risikomanagement und in der rechtlichen Vertragsgestaltung darauf vorbereiten, den Umgang mit negativen Zinsen in die normalen Geschäftsabläufe einzubeziehen.

Mit Blick auf den Förderauftrag der bundeseigenen wie auch der Landesförderinstitute ist es in der Tat eine berechtigte Frage, inwieweit das Instrument der Zinsverbilligung im heutigen Niedrigzinsumfeld ohne die Weiterreichung negativer Zinsen überhaupt noch wirksam eingesetzt werden kann. Insoweit hat Ulrich Schröder das Thema geschickt

in der öffentlichen Diskussion platziert. Gleichzeitig hat sich der Vorstandsvorsitzende der KfW in seiner persönlichen Bewertung betont zurückgehalten beziehungsweise eher skeptisch gezeigt. Neben ordnungspolitischen Bedenken hat er ins Feld geführt, dass es – nicht zuletzt in der Banken-IT – sehr langwierige und teure Anpassungsprozesse in der Kreditwirtschaft zur Folge haben könnte, bis ein solches Projekt Praxisreife erreicht hat. Gerade unter Kosten-Nutzen-Erwägungen verdient das Thema dringlich eine offene Diskussion unter allen Beteiligten.

Förderbanken II

Die EIB-Quote als Vorbild für Juncker

Weiterhin heiß debattiert werden die Erfolgchancen des sogenannten Juncker-Plans. Dahinter verbirgt sich die von EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker präsentierte Agenda einer Investitionsoffensive für Europa. Aus einem europäischen Fonds sollen im Zeitraum von 2015 bis 2017 strategische Investitionen in Höhe von 315 Milliarden Euro angeschoben werden. Das wäre ein Faktor von 15. Dass solch eine Quote erzielbar ist, lässt sich in der Praxis belegen. EIB-Vizepräsident Wilhelm Molterer hat kürzlich auf einer Pressekonferenz in Frankfurt noch einmal darauf verwiesen, dass sein Haus vor knapp drei Jahren eine Kapitalpritze seitens der Mitgliedsländer in Höhe von 10 Milliarden Euro dazu hat nutzen können, Investitionen von 180 Milliarden Euro anzuregen. Die Förderbank hat einen Faktor von 18 gestemmt und ist sogar deutlich vor der Zeit fertig geworden.

Zum Vergleich: Die Juncker-Investitionsoffensive für Europa sieht den Einsatz von Mitteln in Höhe von 21 Milliarden Euro vor, diese sollen mit 16 Milliarden Euro in Form von diversen Garantien der EU und 5 Milliarden Euro von der EIB befüllt werden; bisher sind die Brüsseler Institutionen noch beim „soll“. Die Hoffnung von Juncker, weitere öffentliche und private Beiträge einsetzen zu können, ist offensichtlich kein Selbstläufer. Die klamme öffentliche Hand hält sich überraschend stark zurück und private Investoren finanzieren lieber konkrete Projekte, als in einen Sammeltopf einzuzahlen. Man darf gespannt sein, ob sich die europäische Politik still von diesem mit viel medialer Begleitung gelobten Prestigeprojekt verabschieden kann.

Die Europäische Investitionsbank (EIB) ist mit ihrer „normalen“ Arbeit auf Kurs. Auch in Deutschland hat sie im Berichtsjahr 2014 ihre Darlehensvergabe gesteigert. Vergeben wurden Kredite im Umfang

von 7,7 Milliarden Euro. In absoluten Zahlen ist Deutschland damit auf Platz 3 der Kreditnehmer, davor liegen Spanien und Italien. Den größten Anteil in Deutschland hatten Finanzierungszusagen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Daneben wurden in größerem Umfang auch Energieprojekte sowie der Infrastruktursektor finanziert. Aus Sicht der EIB profitiert vor allem der innovationsgetriebene Mittelstand in Deutschland besonders von ihren Darlehen. Umgesetzt wurden Vorhaben im Verkehrs- und Infrastruktursektor in Form von öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPP). Im Bereich Forschung und Entwicklung wurden 2014 rund 1,6 Milliarden Euro für Projekte mit den Schwerpunkten Treibstoffeffizienz und Verringerung von Schadstoff- und Lärmemissionen vergeben.

Zunehmend gefördert werden sollen Infrastrukturprojekte, bei der die EIB Instrumente zur Bonitätsverbesserung (Project Bond Credit Enhancement) zur Verfügung stellt. Investoren können sich durch Zeichnung an Projektanleihen beteiligen. Lobend äußerte sich Wilhelm Molterer in Frankfurt zur guten Kooperation mit den Förderbanken in Deutschland. Vielleicht liegt es auch ein wenig an seiner Nationalität als Österreicher und damit der sprachlichen Nähe hierzulande, dass ihm die Tätigkeit als Förderer in Deutschland viel Freude zu bereiten scheint. Aber vielleicht verfügt Deutschland einfach nur über einen höchst effizienten Banken-Apparat, der die Inanspruchnahme diverser EIB-Fördertöpfe möglich macht.

Auslandsbanken

Konzentration auf kapitalmarktnahe Produkte

Der reinen Zahl der Institute nach wird der Finanzplatz Frankfurt auch in der neuen statistischen Abgrenzung der Deutschen Bundesbank von den Auslandsbanken dominiert. Von den 196 Banken mit Sitz in Frankfurt, wie sie die Notenbankstatistik per 31. Dezember 2014 ausweist, zählen 156 zu den Auslandsbanken. Das liegt zwar unter der Höchstzahl von 162 ausländischen Häusern an dem bedeutendsten deutschen Finanzzentrum, die Ende 2009 registriert wurden. Aber damals waren in der Statistik auch noch die Kapitalverwaltungsgesellschaften (KVGs) berücksichtigt, das letzte Mal im Jahre 2012 mit 65 Inlands- und 156 Auslandsbanken. Während letztere per Stichtag 2014 auch ohne die KVGs wieder die 156 (nach 144 im Vorjahr) erreicht haben, wird die Zahl der Inlandsbanken mit Sitz in Frankfurt lediglich noch mit 40 (46) erfasst.

Deutlich relativiert werden solche Zahlen natürlich bei Betrachtung der Volumina. Während das Gesamtvolumen der Geschäftstätigkeit der Banken in Frankfurt nicht zuletzt der beiden ansässigen Großbanken, der KfW, der DZ Bank und der Helaba wegen per Ende 2014 auf 3 547 (3 440) Milliarden Euro beziffert wird, decken die Auslandsbanken mit 417 Milliarden Euro lediglich einen Anteil von knapp 11,8 Prozent davon ab. Gegenüber dem Vorjahr 2013 mit einem Anteil von rund 11,3 Prozent bedeutet das aber dennoch einen Anstieg.

Anders als das manchmal in der öffentlichen Debatte vermittelt wird, führen die ausländischen Banken in Deutschland ihre Aktivitäten also zumindest nicht stärker zurück, als das die großen hiesigen Frankfurter Banken tun. Zumindest in kapitalmarktnahen Geschäftsbereichen – angefangen von der Teilnahme am Bieterverfahren der Bundesemissionen durch die BRD Finanzagentur, aber auch der Aktien- und Anleihenemissionen in Deutschland, dem Gebührenanfall im Investmentbanking, dem Volumen von Fusionen und Übernahmen im deutschen M&A-Geschäft sowie den Börsenumsätzen von derivativen Wertpapieren – finden sich jeweils mindestens sieben Auslandsbanken unter den Top Ten am deutschen Markt.

Wie stark die ausländischen Banken in Deutschland derzeit in der klassischen Mittelstandsfinanzierung unterwegs sind, ist mit solchen Zahlen allerdings noch nicht gesagt. Bei den nach Bankengruppen differenzierten Krediten an Unternehmen und wirtschaftlich selbstständige Privatpersonen im verarbeitenden Gewerbe in der Bundesbankstatistik ist deren Marktgewicht jedenfalls seit der Finanzkrise deutlich zurückgegangen. Hatte die deutsche Kreditwirtschaft im ersten Quartal 2009 noch 160,9 Milliarden Euro an Krediten an das verarbeitende Gewerbe ausgereicht, waren das im dritten Quartal 2014 nur noch 122,9 Milliarden Euro, ein Rückgang um deutliche 23,6 Prozent.

In allen wichtigen Bankengruppen sind dabei die Kredite in dem betrachteten Zeitraum zwar zurückgegangen, bei den Kreditbanken um 28,8 Prozent, bei den Landesbanken um 47,3 Prozent, bei den Sparkassen um 4,6 Prozent, bei den Kreditgenossenschaften um 3,7 Prozent und bei den genossenschaftlichen Zentralbanken um 29,0 Prozent. Doch sowohl bei den Zweigstellen ausländischer Banken mit minus 61,6 Prozent als auch bei den lediglich nachrichtlich in der Bundesbankstatistik erfassten Auslandsbanken mit minus 52,0 Prozent sind die Rückgänge eben noch wesentlich deutlicher ausgefallen. Dieses Feld wie auch die direkten Engagements in deutsche Staatsanleihen, so zeigt es ebenso die Auswertung der einschlägigen Ergebnisse des EZB-Stresstests 2014, überlassen die ausländischen Banken den deutschen Instituten.