Deutsche Bank

Ein Desaster – strategisch und kommunikativ

Man mag es kaum fassen, bei der Deutschen Bank ist derzeit alles möglich – erstmals sogar Rücktritte an der Vorstandsspitze. Die vor vierzehn Tagen an dieser Stelle bekundete Einschätzung muss folglich revidiert werden (ZfgK 11-2015). Es konnte tatsächlich noch viel schlimmer kommen. Rückblickend war die Hauptversammlung 2015 vielleicht der Höhepunkt, aber keineswegs der Abschluss der Neufindung. Das Nachbeben mit dem abrupten Abgang von Anshu Jain und dem verzögerten Ausstieg von Jürgen Fitschen gehören gewiss noch zu dieser Periode, auch wenn diese Personalien – selbst nach dem deutlichen Denkzettel bei der HV – so nicht zu erwarten waren. Ob mit John Cryan nun sofort oder erst nach einem weiteren verlorenen Jahr in der Doppelspitze eine neue, hoffentlich erfolgreiche Epoche der einst so stolzen Deutschen Bank beginnt, lässt sich noch nicht sagen, sondern bedarf erst des nachhaltigen Nachweises seiner Führungskunst.

Einige Medien haben freilich mit John Cryan gleich eine neue Zeitrechnung eingeläutet. Seine Aufnahme in den Aufsichtsrat vor zwei Jahren als kluge und weitblickende Entscheidung von Paul Achleitner zu werten, mag dabei aus aktueller Sicht durchaus angebracht sein. Aber letztlich beurteilbar ist das nur für absolute Insider. Für Betrachter von außen kann dieser Gedankengang ebenso gut ein früher Bestandteil der Geschichtsschreibung der Ära nach Jain und Fitschen sein, der den alten und neuen Aufsichtsrat der Bank in ein besseres Licht rückt, als er es momentan tatsächlich verdient. Denn Paul Achleitner und seine Mitstreiter haben in den vergangenen Monaten sicher kein Glanzstück vorbildlicher Aufsichtsratsarbeit geleistet. Dass dieser Tage in der Öffentlichkeit verstärkt über die Aufgaben dieses zentralen Elementes der hiesigen Unternehmensverfassung diskutiert wird – oder gar eine Beschädigung des Rufs – ist zumindest bemerkenswert.

Angesichts der anhaltend enttäuschenden Kapitalmarktbewertung der Deutschen Bank, den nicht enden wollenden Rechtsstreitigkeiten, den damit verbundenen Verantwortlichkeiten in der Führungsetage und den folgerichtig immer wieder geschürten Zweifeln an einer glaubwürdigen Umsetzung des angestrebten Kulturwandels war die Grundsatzdebatte über die strategische Ausrichtung zu Beginn dieses Jahres berechtigt – unabhängig davon wie sehr sie letztlich unter dem Druck der Großaktionäre angeschoben wurde. Auch das in Anspruch genommene mehrwöchige Zeitfenster zur Neujustierung war nachvollziehbar. Aber schon in dieser Phase potenzierten sich die kommunikativen Ungeschicklichkeiten. Angefangen von der Absage der traditionellen Bilanzpressekonferenz bis hin zu der nach und nach kolportierten Vorbereitung der Märkte auf eine wie auch immer geartete Abspaltung der Postbank wurde in den vergangenen Monaten für alle Beobachter erschreckend deutlich, wie unsicher beziehungsweise uneinig Vorstand und Aufsichtsrat in Wahrheit über die einzuschlagende Richtung waren. Hätte es im Rückblick überhaupt zu dem offenen Bruch mit der Fraktion um Rainer Neske und deren Vorstellungen vom künftigen Privatkundengeschäft kommen müssen? Wäre dessen Rückzug überhaupt notwendig gewesen? Als die Entscheidung dann – aus globaler Perspektive durchaus vertretbar – für die Strategie 2020, sprich eine Selbstbeschränkung mit kontrolliertem Fokus auf das Investmentbanking, Asset-Management und Transaction Banking gefallen war, hätte man eigentlich schon zur HV in Abstimmung mit den Großaktionären und den Aufsichtsbehörden absolute Klarheit beim Spitzenpersonal haben oder schaffen sollen.

Gleichwohl verdient John Cryan an der Spitze eine faire Chance. Ob man den künftigen Chef der Deutschen Bank vorschnell als Investmentbanker oder Sanierer bezeichnet, macht dabei schon einen gewaltigen Unterschied. Denn nach der ersteren Lesart würde sich an der erst kürzlich beschlossenen strategischen Ausrichtung gemäß der Strategie 2020 nichts Wesentliches ändern. Für einen Sanierer hingegen wäre es eine völlig normale Angelegenheit, das Konzept und die gefassten Beschlüsse mit seiner Handschrift neu zu justieren und eventuelle Modifikationen klar zu kommunizieren. Ob und wann John Cryan sich diese Freiheit nimmt?

Bankhaus Metzler

Vom Ergebnis her gerechnet

Es gibt Dinge im Leben, die inmitten einer unsteten Welt Kontinuität verheißen. Zu ihnen gehört die alljährliche Vorstellung der (eher spärlich ausgewiesenen) Jahreszahlen des 1674 gegründeten Bankhauses Metzler. Das Unternehmen schüttet seinen Aktionären für das Geschäftsjahr 2014 genauso wie seit Jahren eine Dividende in Höhe von 2,3 Millionen Euro aus. Diese Tatsache bestimmt gemäß Emmerich Müller als Partner der Frankfurter Privatbank in Verbindung mit zwei besonderen Punkten die Gewinn- und Verlustrechnung des Institutes für das Berichtsjahr 2014. Erstens verbuchte die Bank im Zusammenhang mit ihrem Umzug in einen neuen Stammsitz einen deutlichen Anstieg

der anderen Verwaltungsaufwendungen und Abschreibungen auf Sachanlagen um 12 Millionen Euro, die weit überwiegend sofort wirksam waren. Für die kommenden Jahre ab 2015 verspricht sie sich davon aber einen nachhaltig positiven Effekt: die Reduzierung der Raumkosten. Zweitens sind abweichend von der langfristigen Linie in den Jahren 2009 bis 2014 Teile der ausgewiesenen Jahresergebnisse dazu genutzt worden, die offenen Eigenmittelbestandteile zu erhöhen. Insbesondere durch Zuführungen zum Fonds für allgemeine Bankrisiken sowie zu den Gewinnrücklagen haben sich diese innerhalb von fünf Jahren auf einen Wert von rund 200 Millionen Euro etwa verdoppelt. Für das Geschäftsjahr 2014 ist das Bankhaus wieder zu seiner bisherigen Verfahrensweise zurückgekehrt. Fortan werden wieder allein die stillen Reserven gestärkt.

Als Jahresüberschuss, aus dem im Vorjahr von 26,34 Millionen Euro noch 24 Millionen Euro in die Gewinnrücklagen gingen, wird für 2014 daher nur noch ein Betrag von rund 2,53 Millionen Euro gezeigt, der zur Ausschüttung der Dividende benötigt wird. Für das Geschäftsjahr 2014 ergibt sich bei den Steuern von Einkommen und Ertrag aufgrund eines erfolgreichen Einspruchverfahrens für das Jahr 2001 nochmals ein Einmalertrag, der insgesamt zu einem positiven Saldo von knapp 2,8 (2,0) Millionen Euro führte. Da dieser positive Steuerbetrag höher ist als der benötigte Jahresüberschuss in Höhe von 2,5 Millionen Euro, ergibt sich für die Bank rechnerisch zwingend, dass das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit leicht negativ sein musste. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde daher wie üblich von unten nach oben, also vom Ergebnis her, erstellt. Die Eckdaten dieser Rechnung lauten wie folgt: Das Provisionsergebnis wurde von 140 Millionen Euro auf 150 Millionen Euro gesteigert, das Zinsergebnis lag mit 18 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert von 20 Millionen Euro. Um 12 Prozent über das Niveau der Vorjahre stiegen die allgemeinen Verwaltungsaufwendungen inklusive der Abschreibungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen mit 160,63 (143,62) Millionen Euro. Durch die Bildung von Risikovorsorge in Höhe von 3,61 (-0,42) Millionen Euro sieht Müller die oben erwähnten stillen Reserven gestärkt.

Der Fonds für allgemeine Bankrisiken ist bei Metzler unverändert mit 40 (40) Millionen Euro dotiert, das ausgewiesene Eigenkapital beträgt 161 Millionen Euro nach 160 Millionen Euro im Jahr 2013. Die in der Bilanz offen ausgewiesenen Eigenmittelbestandteile betragen damit weiterhin etwa 200 Millionen Euro. Die aufsichtsrechtlichen Eigenmittel der Unternehmensgruppe betrugen zum Jahresende 2014 rund 192 Millionen Euro, die Kernkapitalquote belief sich auf einen komfortablen Wert von über 20 Prozent.

Europäische Union

Brexit – Ende offen

„Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg" – so die Kanzlerin am Ende des Besuchs von Premierminister David Cameron in Berlin. Der britische Regierungschef hatte den Unterhauswahlkampf damit geführt, sich für einen „besseren Deal" für Großbritannien in der EU und mehr nationale Kompetenzen in bestimmten Politikbereichen einzusetzen und anschließend die Briten in einem Referendum darüber abstimmen zu lassen. Nun ist er in einer Bringschuld: Was meint er genau mit einem „besseren Deal", welche Politikbereiche sollen von Brüssel weg- und mehr in nationale Verantwortung übergehen? Die Besuche in verschiedenen europäischen Hauptstädten waren nicht mehr als ein erstes Ausloten britischer Wünsche und europäischer Reaktionen.

Auf einem Feld scheint man bereit zu sein, Großbritannien entgegenzukommen – der Frage des Bezugs von Sozialleistungen für EU-Ausländer. So hat sich in der britischen Öffentlichkeit der Eindruck festgesetzt, dass vor allem der Zuzug osteuropäischer Bürger aus Gründen des „Sozialtourismus" erfolge, obwohl wissenschaftliche Untersuchungen genau das Gegenteil belegen: Unter dem Strich haben laut Studie des University College of London die europäischen Zuwanderer dem britischen Fiskus seit 2001 mehr als 20 Milliarden Pfund in die Staatskasse gebracht. Deshalb spiegelt für Beobachter die Forderung, EU-Einwanderer für eine gewisse Zeit von Sozialleistungen wie Kindergeld oder Arbeitslosengeld auszunehmen, etwas anderes wider: eine latente Fremdenfeindlichkeit in gewissen Teilen der Bevölkerung, die in einer Anti-EU-Stimmung ihren Ausdruck findet. Dass die EU-Staaten die britische Forderung bisher gelassen sehen, hängt mit anstehenden Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs zu solchen Sozialleistungsfällen zusammen. An der Freizügigkeit, so hat Merkel schon vor Monaten klargemacht, sei aber nicht zu rütteln.

Gemessen an der Wirtschaftsleistung liegt Großbritannien nach Deutschland auf Platz zwei in der EU, 51 Prozent der britischen Exporte gehen in EU-Staaten. Welche Auswirkungen ein EU-Austritt hätte, würde davon abhängen, ob das Land danach in der Freihandelszone Europäischer Wirtschaftsraum (EWR) verbleiben dürfte, falls nicht, müssten Zölle auf britische Ausfuhren erhoben werden und gingen vermutlich ausländische Direktinvestitionen zurück. Bliebe Großbritannien im EWR, müssten Zahlungen in den EU-Kohäsionsfonds geleistet und weiter viele Regulierungen beachtet werden, ohne ein Mitspracherecht in Europa zu besitzen.

Der Finanzplatz könnte zum Beispiel durch die fallende Bonibegrenzung profitieren, andererseits gibt es schon jetzt Diskussionen, ein mögliches britisches, an die EU angrenzendes Offshore-Zentrum mit Kapitalverkehrsbeschränkungen zu sanktionieren. Davon abgesehen haben einige internationale Banken und Unternehmen bereits angekündigt, im Falle eines Austritts sich weg von der City und der Insel und hin zu einem neuen „EU-Standort" auf den Weg zu machen. All das klingt wenig austrittsförderlich, aber vor allem die konservative britische Presselandschaft wird dies kaum davon abhalten, mit den Vorteilen der Eigenständigkeit einerseits und den Nachteilen des Brüsseler Zentralismus andererseits Stimmung zu machen. „Better Off Out", eine Initiative für den EU-Austritt, fühlt sich nicht zuletzt deshalb bestärkt.

„Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg" – das gilt nicht nur für Merkel & Co, das gilt auch für Cameron. Ist er bereit, sein politisches Gewicht im eigenen Land für Europa einzusetzen und seinen Bürgern nach Absprachen mit den EU-Amtskollegen die „richtige" Frage zu stellen? Niemand sollte meinen, dass nach der endlos-leidigen Grexit-Debatte nicht auch einmal die Geduld der (Rest-)Europäer ein Ende haben könnte.

Dr. Bettina Wieß,
Frankfurt am Main

Förderbanken

Kein Wort zur Klage

Manche Dinge sollte man, soweit es irgendwie geht, im Stillen vorantreiben, manche lohnen nur ein begrenztes Engagement und andere eignen sich prima für die Darstellung nach außen. In diesen drei abgestuften Kategorien der Öffentlichkeitsarbeit hat Axel Nawrath kürzlich über das Geschäftsjahr 2014 der L-Bank berichtet. Nahezu vollständiges Schweigen hatte sich der Vorstandsvorsitzende hinsichtlich der schon in das laufende Jahr fallenden Klage gegen die direkte Unterstellung seines Hauses unter das Aufsichtsregime der EZB verordnet. Gerade in dieser spannenden Angelegenheit hätte er dabei gewiss öffentliche Aufmerksamkeit erzielen können. Versteht sich die L-Bank vor dem Gericht der Europäischen Union irgendwie auch als Streiter für die Anliegen der Rentenbank und der NRW Bank? Wieso beteiligen sich diese beiden Häuser nicht aktiv an der Klage? Und auf welcher sachlichen Grundlage sollte man eigentlich die KfW als nationale Förderbank von der EZB-Aufsicht ausnehmen und die zweite Förderbank des Bundes sowie zwei Landesförderinstitute einbeziehen? Von der offenen Diskussion solcher Fragen verspricht sich die L-Bank im jetzigen Stadium offenbar mehr Nach- als Vorteile und vertraut lieber der diskreten Zusammenarbeit mit einer internationalen Anwaltskanzlei.

Auch die bekannt gewordenen Heta-Klagen und die von der KfW angestoßene öffentliche Diskussion über negative Kreditzinsen können den Chef der L-Bank nur schwerlich aus der Reserve locken. Beide ganz unterschiedlichen Sachverhalte, so darf man seine eher spärlichen und zurückhaltenden Äußerungen deuten, liegen ihm offenbar zu weit in der Zukunft, um heute allzu viel verbale Energie darauf zu verwenden, an dieser Stelle ungewisse Punkte in der Öffentlichkeitsarbeit zu sammeln. Ebenso wie die Klage gegen das EZB-Aufsichtsregime verlangt die Auseinandersetzung um Heta in den gerichtlichen Details ohnehin nach Verschwiegenheit. Und bevor eine Auseinandersetzung mit negativen Kreditzinsen über reine Gedankenspiele hinausgeht und zu nennenswerten Investitionskosten etwa für konkrete IT-Projekte im eigenen Haus führt, ist eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägung angebracht. Vor diesem Hintergrund hält sich der Vorstandschef verständlicherweise doch lieber an das aktuelle Fördergeschehen seines Hauses, das sich mit etlichen aktuellen Zahlen und Fakten mühelos in ein gutes Licht setzen lässt.

Mit einem Volumen von 8,805 (7,4) Milliarden Euro hat die Förderbank im Berichtsjahr 2014 Unternehmen, Kommunen und Privatleute gefördert. Der größte Anteil entfällt dabei mit 2,963 Milliarden Euro auf die Wirtschaftsförderung, darunter allein nahezu drei Viertel auf vierzehn Varianten der Mittelstandsfinanzierung. Hinzu kommen Existenzgründungs- und Landwirtschaftsfinanzierung sowie Finanzhilfen für die Wirtschaft. Gemessen am Zusagevolumen ist die Infrastrukturförderung mit 2,634 Milliarden Euro die zweitwichtigste Säule gefolgt von der Wohnraumförderung mit den Komponenten Wohneigentum, Mietwohnraum und Wohnungseigentümergemeinschaften mit insgesamt 1,986 Milliarden Euro. Knapp 83,9 Prozent der insgesamt 251 259 Zusagen im Berichtsjahr entfallen schließlich auf die Förderung von Familien, Bildung und sozialen Projekten, die es auf ein Zusagevolumen von 1,219 Milliarden Euro bringt. Die hohe Fallzahl in diesem Bereich resultiert in erster Linie aus der Einbindung der Förderbank in die Abwicklung von Eltern- und Betreuungsgeld.

Angesichts des öffentlichen Auftrags steht der Jahresüberschuss von 49,2 (100,8) Millionen Euro bei der L-Bank wie bei anderen Förderbanken weniger im Fokus. Seine Entwicklung im Berichtsjahr lässt ebenso wie der rückläufige Aufwand für Zinsverbilligungs- und weitere Zuschüsse (114,2 nach 127,1 Millionen Euro) unschwer vermuten, dass die Bank die zusätzlichen Aufwendungen für die Er-

füllung der Anforderungen der Europäischen Bankenaufsicht lieber im Fördergeschäft einsetzen würde.

Rechtsfragen

Prüfungsverbände: Effiziente Kontrolle oder Papiertiger?

Dass die genossenschaftlichen Prüfungsverbände einerseits der Qualitätskontrolle und andererseits der Staatsaufsicht unterliegen, ist an und für sich nichts Ungewöhnliches. Die Regelungen der §§ 63 ff. GenG und § 64 GenG entspringen möglicherweise der Einsicht des Gesetzgebers, dass die antiquierten Vorschriften bezüglich Zwangsmitgliedschaft und Prüfungsmonopol einer besonders eingehenden Überwachung der Prüfungsinstitutionen bedürfen: Der Qualitätskontrolle unterliegen zwar auch Wirtschaftsprüfer (siehe zudem die Regeln des IDW), aber ihre Verantwortung ist lange nicht so weitgehend wie die der Genossenschafts- oder Sparkassenprüfer mit ihren Aufgaben als „Zwangsberater-, betreuer" und Kontrolleure der Zweckmäßigkeit der Tätigkeit von Vorstand und Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsrat.*)

Bei der Konstruktion der Qualitätskontrolle der Genossenschaftsprüfer ist dem Gesetzgeber ein gravierender Fehler unterlaufen. Prüfer der Qualitätskontrolle können nämlich gemäß § 63f GenG an erster Stelle „Prüfungsverbände", dann auch Wirtschaftsprüfer oder WP-Gesellschaften sein. Die Kontrolle ist deshalb in Wahrheit „Selbstkontrolle", auch dann, wenn sie durch eigene Wirtschaftsprüfer oder WP-Gesellschaften durchgeführt werden sollte, an denen ein Prüfungsverband beteiligt ist. Angesichts der Tatsache, dass außer dem Genossenschaftsverband e.V. in Neu-Isenburg nur noch wenige Prüfungsverbände existieren, ist die Gefahr groß, dass genau die Regeln gebrochen werden, die bei unabhängigen Wirtschaftsprüfern als Tabu gelten: Selbstprüfung, Abhängigkeiten durch persönliche oder berufliche (Ver-)Bindungen und Befangenheit.

Bei Genossenschaftsbanken wiegen diese lobbyistischen Normresultate weit schwerer als bei Kreditinstituten anderer Rechtsform: Bei den Volks-, Raiffeisen- und Spardabanken sind nämlich von Missständen und Fehlentwicklungen mittelbar die Mitglieder und Kunden betroffen. Hier sei als Beispiel nur das weite Feld der Wertberichtigungen genannt: Laut § 33 GenG ist ausschließlich der Vorstand – unter Mittätigkeit des Aufsichtsrates – für das Rechnungswesen und die Aufstellung des Jahresabschlusses verantwortlich. Die Bewertung der Sicherheiten findet häufig nicht die Billigung des Verbandes. Das ist so lange kein Problem, wie der Prüfer seine abweichende Bewertung nachvollziehbar begründen und die Bank überzeugen kann. Steht allerdings eine „politisch" gewollte Fusion an, lassen sich Übereinkünfte schwer erreichen. Belegt der Verband die von der Bank festgestellten Sicherheiten mit pauschalen Abschlägen und erhöht diese so lange, bis das Kreditinstitut die Wertberichtigungen aus eigener Kraft nicht mehr darstellen kann, sind allgemeingültige und berufsspezifische Grundsätze gebrochen. Zudem ist an strafrechtliche Relevanz zu denken.

Die Konsequenzen für die Bankorgane sind in jedem Falle schwerwiegend: Kommen sie den Vorstellungen des Verbandes nicht nach, kann eine Anzeige an die BaFin mit Androhung eines Korrekturpostens auf das Eigenkapital und Aufsichtsgespräch/Verwarnung die Folge sein. Folgt der Vorstand gegen seine Überzeugung dem Verband, manipuliert er damit Rechnungswesen und Jahresabschluss und berichtet den Anteilseignern in der entsprechenden Versammlung bewusst falsch. Strafbar machen sich dann sowohl der Vorstand gemäß § 147 II Nr. 1 GenG als auch der Verband gemäß § 150 GenG und 266 StGB (Untreue) – die Schadensersatzpflicht beruht auf § 62 GenG.

Die auf solcher Basis gefassten Beschlüsse sind schwebend unwirksam: Anfechtungs- oder gar Nichtigkeitsklage stehen im Raum. Deshalb kommt der Qualitätsprüfung ein besonderer Stellenwert zu. Dass der Gesetzgeber die Genossenschaftsbanken jährlich, die Verbände aber nur sechsjährlich geprüft sehen will, ist ein Paradoxon für sich. Ebenso, dass der Gesetzgeber einen Satz „ausgelassen" hat, nämlich: „Die Qualitätsprüfung erfolgt auch auf Antrag eines Mitglieds des Prüfungsverbandes". Stattdessen heißt das eigentümliche Unikat: „§ 63 g I S. 2 GenG. Er (der zu prüfende Prüfungsverband, der Verf.) erteilt einem Prüfer für Qualitätskontrolle den Auftrag zur Durchführung der Qualitätskontrolle." Dass die bisherigen Regelungen bei der nächsten Reform auf den Prüfstand gehören, dürfte offenkundig sein. Das gilt auch für die „Staatsaufsicht", bei der seit Jahrzehnten gerätselt wird wer, wie und auf wessen Initiative diese tatsächlich und konkret in der Praxis durchgeführt werden soll. Das alles muss aber nicht heißen, dass auch aus Böcken gute Gärtner werden können.

*) siehe statt aller: Beuthien, Genossenschaftsgesetz, 14. Auflage 2004, § 53 Rdnrn. 4 ff., Glenk, Genossenschaftsrecht: Systematik und Praxis des Genossenschaftswesens, Verlag C.H. Beck, 2. Auflage 2013, Rdnrn. 805 ff.

Hartmut Glenk, Institutsdirektor,
Institut für Genossenschaftswesen und
Bankwirtschaft (IGB) – Siegen/Berlin