

Landesbanken

Firmengeschäft und kleinere Akzente

Kapitalspritzen und Garantien der öffentlichen Eigner, Auflagen der EU-Kommission, Abbau von Portfolios und Geschäftsaktivitäten, Konsolidierung und Konzentration auf Kerngeschäfte, Schifffahrtskrise und Heta-Rechtsstreitigkeiten: So lauten seit Jahren typische Schlagworte zur deutschen Landesbankenszene. Zum Jahresende 2014 betrug die Bilanzsumme der inzwischen nur noch sechs am Markt tätigen Institute zusammengenommen etwa 1 002 Milliarden Euro (siehe auch Bilanzen, ab Seite 1126). Zum Vergleich: Am Jahresende 2007 war dieser Wert mit 2 008 Milliarden Euro noch doppelt so hoch. Die WestLB, die Landesbank Berlin, die Sachsen-LB und die Landesbank Rheinland-Pfalz gibt es in ihren früheren Formen nicht mehr.

Während die Saar-LB seit einigen Jahren den Weg einer deutsch-französischen Regionalbank eingeschlagen hat, bleibt die Zukunft der HSH Nordbank sehr vage. Immerhin wurde kürzlich im erneuten EU-Beihilfeverfahren ein vorläufiger Kompromiss erzielt. Die EU-Kommission erlaubt eine Wiederaufstockung von Garantien der Eigentümer von sieben auf zehn Milliarden Euro. Die Bank kann einen Teil ihrer Altlasten an die Mehrheitseigentümer abgeben und wird ihre Geschäftsaktivitäten in eine operative Tochter abspalten. Letztere muss dann innerhalb von 24 Monaten nach einer endgültigen Entscheidung der EU-Kommission privatisiert werden. Dass die HSH Nordbank bei Verkündigung dieser Eckpunkte der Einigung die anderen Landesbanken explizit auffordert, sich am Finden einer neuen Eigentümerstruktur zu beteiligen, klingt wie ein Hilferuf.

In den nächsten Stresstest der EBA im Jahre 2016 werden nur die vier größeren Landesbanken, LBBW, Bayern-LB, Nord-LB und Helaba miteinbezogen. Alle vier haben mehr oder weniger stark ausgeprägte Arme im Retailgeschäft. Und alle vier setzen vor allem im Firmenkunden- und damit verbunden dem Auslandsgeschäft wieder auf kontrollierte Expansion. Ohne Stützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen zu müssen und folglich auch ohne Auflagen der EU-Kommission konnte die Helaba nahezu kontinuierlich daran arbeiten, ihre Dienstleistungen für Firmenkunden im Ausland auszuweiten. Im laufenden Jahr hat sie eine Kooperation mit der Saar-LB im Außenhandelsgeschäft vereinbart und arbeitet seit August dieses Jahres auch mit der Deutschen Leasing zusammen. Zudem ist die Helaba im September dieses Jahres als neuer Gesellschafter beim gruppeneigenen S-Country-Desk eingestiegen und hat die Länderzuständigkeiten

Indonesien, Malaysia, Philippinen, Thailand und Vietnam übernommen.

Die nach Bilanzsumme größte der deutschen Landesbanken, die LBBW, baut im Firmenkundengeschäft ihr Leistungsangebot ebenfalls weiter aus. Auch hier liegt der Fokus – nach Beendigung der von der EU verlangten Restrukturierung im Jahr 2013 – auf der Begleitung des deutschen Mittelstandes im Auslandsgeschäft. Im laufenden Jahr 2015 wurden dazu neue LBBW-Repräsentanzen in Istanbul und Taschkent eröffnet und das German Centre in Peking erweitert. Auch in anderen Bereichen lotet die LBBW weitere Zukunftsmöglichkeiten aus. Von der Nord-LB hat sie im März 2015 das Verwahrstellengeschäft übernommen. Sie erhöht damit ihr Depotbankvolumen von 50 Milliarden Euro auf rund 80 Milliarden Euro und nutzt in einem als vergleichsweise risikoarm geltenden Geschäft Skaleneffekte.

Verstärkt Handlungsfreiheit gewinnen will auch die Bayern-LB. Derzeit muss sie Vorgaben aus Brüssel erfüllen, die diese in engen Grenzen halten. Nach Agenturmeldungen sollen – falls die EZB zustimmt – noch ausstehende 2,3 Milliarden Euro an Hilfen des Freistaates im Jahr 2016 zurückgezahlt werden, um das ursprünglich bis 2019 angesetzte EU-Verfahren abzukürzen. Im besonderen Fokus steht auch in München das Firmenkundengeschäft, allerdings zunächst mit einem deutlichen Ausbau von Vertriebsbüros in Deutschland. Neu hinzugekommen sind im Laufe des Jahres Teams in Hamburg, in Berlin, in Stuttgart und in Frankfurt. Darüber hinaus gibt es seit Jahresbeginn eine Kooperation mit der Privatbank Berenberg, die im Bereich der Unternehmenskunden mit Finanzierungsgeschäft und Investment-Banking die jeweilige Kompetenz beider Häuser enger zusammenführen will (siehe ZfgK 2-2015).

An der Feinjustierung ihres Geschäftsmodells arbeitet auch die Nord-LB. Seit 2013 kooperiert die Landesbank mit dem Bankhaus Lampe im Bereich Alternative Kapitalanlagen. Im Januar 2015 ist zu dem zwei Jahre alten Joint Venture Caplantic Alternative Assets GmbH mit der Talanx-Gruppe (Anteil 45 Prozent) ein weiterer Partner dazugekommen. Künftig wird die Nord-LB mit ebenfalls 45 Prozent beteiligt sein, das Bankhaus bleibt mit 10 Prozent der Anteile an Bord. Kürzlich schließlich hat die Nord-LB mit der Dieter von Holtzbrinck Ventures GmbH (DvH Ventures) ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Die FinTech GmbH & Co. KG mit Sitz in Köln soll als Venture-Capital-Gesellschaft jungen Unternehmensgründern ebenso Eigenkapital wie spezifisches Fachwissen der Finanz- und Medienwirtschaft zur Verfügung stellen. Kurzum: Die vier großen Landesbanken konkurrieren höchst sportlich im Firmengeschäft und setzen kleine, kalkulierbare Akzente in neuen Geschäftsfeldern.

Digitalisierung

Mit Fintechs im Gespräch

Die 61. Kreditpolitische Tagung erinnerte von der Kleiderordnung her ein wenig an das Auftreten der Grünen vor gut 30 Jahren, zuerst in den Landtagen und dann im Bundestag. Turnschuhe und Jeans waren en vogue, Krawatten verboten. Im lockeren Gedankenaustausch am Rande der KPT wurde darüber sinniert, ob es wohl gewagter gewesen sei, sich früher als Bartträger in den Führungsetagen der traditionellen Kreditwirtschaft etablieren zu wollen oder heute mit einer Krawatte in einem Fintechunternehmen anzutreten. Von einem regen Austausch hat das sichtbar unkonventionelle Outfit einiger Akteure bei der diesjährigen KPT aber nicht abgehalten.

Inhaltlich wurde vonseiten der Fintechunternehmer angriffslustig und selbstbewusst prognostiziert, den etablierten Banken so manches Geschäft einfach wegzuschneiden – und zwar nicht nur im Zahlungsverkehr, der durch Paypal, Amazon und Google in den vergangenen Monaten besonders in den Blick geraten ist, sondern auch in Bereichen des B2B-Geschäftes, die eigentlich nur Spezialisten im Blick haben. Ausgewiesene Fachleute aus den Banken, so wurde eine aktuelle Entwicklung beschrieben, wissen sehr genau, welche (Teil-)Prozesse und Produkte in der Wertschöpfungskette sich mithilfe neuer Digitalisierungstechnik und einer vergleichsweise kleinen Mannschaft mit kreativen Ideen verbessern und im günstigsten Falle sogar revolutionieren lassen. Das führt derzeit im Finanzdienstleistungsgewerbe wie in der Wirtschaft insgesamt zu einer rasanten Zunahme von Überlegungen und vielfach auch zu konkreten Geschäftsideen mit Neugründungen, die den etablierten Bankhäusern beziehungsweise Unternehmen das angestammte Geschäft erheblich schwerer machen können.

Weil viele der Neuunternehmer aus der Finanzdienstleistungsbranche kommen und durchaus ein Gespür dafür haben, welches Asset einerseits das immer noch vorhandene Vertrauen in die Banken darstellt und andererseits welche Widrigkeiten auf eine durchaus auf disruptiven Wettbewerb ausgelegte Fintechszene durch die Regulierer und Verbraucherschützer zukommen könnte, taten sich zwischen den etablierten Banken und den Newcomern keineswegs unüberbrückbare Gräben auf, sondern es war erstaunlich oft von Gesprächsbereitschaft oder gar Kooperation die Rede.

Innovationen lassen sich nur bedingt planen und brauchen ein kreatives Umfeld, um gedeihen und hoffentlich auch in rentable Größenordnungen wachsen zu können. Das hat längst auch die etab-

lierte Bankbranche erkannt und denkt über Organisationsformen nach, Freiräume für pfiffige Ideen zu schaffen und wenn möglich in das eigene Bankgeschäft zu integrieren. Die Commerzbank gewährt in dieser Hinsicht dem Main-Inkubator alle erdenklichen Freiheiten. Die Deutsche Bank schafft dem früheren Chief Operation Officer Henry Ritchotte eine Spielwiese, um eine neue Digitalbank zu bauen. Und auch der Genossenschafts- und Sparkassensektor wollen sich hellwach zeigen, möglichst früh zu erkennen, welche neuen Ideen in die eigenen Prozesse und Abläufe aufgenommen werden können.

Als nächster Schritt der rasanten Digitalisierungsrunde wurde auf der Kreditpolitischen Tagung übrigens die Schaffung künstlicher Intelligenz prophezeit. Und wie schnell die diesbezüglichen Fortschritte sind, wurde exemplarisch an der Siri-Software zur Spracherkennung verdeutlicht. Wenn dies so eintreten sollte, müssen einige Banken vielleicht anders umdenken, als sie das derzeit tun. Sollten sie nicht lieber gleich in modernste Technik investieren, statt auf eine Ausweitung des durch persönliche Beratung getriebenen Provisionsgeschäftes zu bauen?

Bilanzierung

Weniger Papier – mehr Aussagekraft

Kaum haben Unternehmen ausführlich über das abgelaufene Geschäftsjahr informiert, so haben sie ihren Investoren im Mai darauf schon wieder ein dickes Paket an Informationen in Form des Quartalsberichts zu liefern. Das schreiben in Deutschland Gesetzgeber und Frankfurter Wertpapierbörse so vor. Andere Institute, die nicht börsennotiert sind, entsprechen diesen Regeln freiwillig. Nur glücklich wird mit diesen Informationen niemand. Das „abgelaufene“ Geschäftsjahr geht in der Regel bis Ende Februar des kommenden Jahres. Dafür sorgt das Wertaufhellungsgebot, dass „neue“ Informationen aus den ersten zwei Monaten des neuen Jahres noch in den alten Abschluss zwingt. Kaum anders verhält es sich mit dem Neunmonatsbericht, der dem dicken Halbjahresbericht (mit Wirtschaftsprüfer-Mitwirkung) folgt.

Mit dieser Form der wenig sinnvollen Informationsüberfrachtung soll in Deutschland bald Schluss sein. Unter Federführung des Investor Relations Verbandes DIRK und des Fondsverbandes BVI haben sich Investoren, Emittenten, weitere Verbände und andere Marktteilnehmer im Rahmen der „Initiative Flexibilisierung Quartalsberichterstattung“ darauf verständigt, künftig statt ausführlicher

Finanzquartalsberichte möglichst nur noch kurze und prägnante Mitteilungen zu den Ergebnissen im ersten und dritten Quartal zu veröffentlichen. Damit kommen sie den Wünschen führender – meist langfristig orientierter – Investoren entgegen. Der Ruf nach Abschaffung der Informationsüberflutung kam gerade von diesen Investoren, nicht von den Emittenten.

Die Emittenten nützen dabei die vom Gesetzgeber gegebenen Möglichkeiten. Der europäische Gesetzgeber fordert bis Ende November 2015 die Umsetzung der sogenannten Transparenzrichtlinie-Änderungsrichtlinie in deutsches Recht. Der deutsche Gesetzgeber wird dabei die Pflicht zur Zwischenberichterstattung nach § 37x WpHG abschaffen. Damit ist es allerdings nicht getan. Es galt die Frankfurter Wertpapierbörse und ihren Börsenrat davon zu überzeugen, dass im Prime Standard die Notwendigkeit zur Erstellung der ausführlichen Quartalsberichte entfallen kann. Dies scheint gelungen (siehe auch Interview Reck in ZfgK 21-2015). Damit steht es künftig den Emittenten frei, wie sie ihre Aktionäre informieren wollen. Wer unbedingt will oder – wegen US-Listing sogar muss – kann weiterhin dicke Quartalsberichte unters Volk bringen.

Abgeschafft werden soll freilich das Überangebot an nutzlosen Informationen. Geboten werden soll die Konzentration auf das Wesentliche. Hierbei ist die Reduzierung der Seitenzahl aber leider keine Garantie dafür, dass es künftig bessere Informationen geben wird. Unternehmen sind gut beraten, ihre Kommunikationsstrategie in Form von Geschäfts-, Halbjahresbericht und Quartalsmitteilungen generell zu überdenken. Deutlich ausgemistet werden kann gewiss das Marketing-Prosa. Deutlich ausgebaut gehören erklärende Elemente, die eine bessere Interpretation von Zahlen ermöglichen. Aktionäre und andere Stakeholder müssen verstehen können, was die Performance-Treiber ihres Unternehmens sind, wie die Firma gesteuert und nach welchen Kennzahlen der Erfolg gemessen wird. Es ist auch frustrierend zu sehen, wie schlecht teilweise die Anforderungen von DRS 20 im Hinblick auf die Abgabe aussagekräftiger Prognosen umgesetzt wurden. Viele deutsche Gesellschaften bevorzugen leider den Weg, ihre Investoren mit Hunderten von Seiten Text zu bedienen, bei denen – wenn man denn die Zeit der Lektüre findet – am Ende die wesentlichen Fragen unbeantwortet bleiben. Genau dieses Thema hat sich auch die Wertpapieraufsicht ESMA zu eigen gemacht, sie hat mit deutlichen Worten die Informationslücken in der Berichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen bemängelt. Dass einer Warnung in der Regel auch eine Regulierung folgt, davon sollte man ausgehen und vorsorglich Schritte zur Verbesserung der Aussagekraft machen.

Vermögensverwaltung

Viele Verlierer

Als MiFID I im Jahr 2007 in Kraft trat, spotteten Marktbeobachter, die neue Regulierung mache insgesamt vier Branchen beziehungsweise Unternehmen zu Gewinnern: Rechtsberatungsfirmen, IT-Dienstleister, Kongressveranstalter und die Deutsche Post, die den Anlegern überarbeitete Geschäftsbedingungen zustellen durfte. Bei ernsthafterer Betrachtung war jedoch davon auszugehen, dass insbesondere die unabhängigen Vermögensverwalter und die freien Vertriebe an Momentum gewinnen könnten. Schließlich verfolgte schon die erste Fassung der Finanzmarktrichtlinie den absolut richtigen Ansatz, Kunden stärker über Interessenkonflikte in der Beratung zu informieren.

Nun hat sich in den vergangenen Jahren herausgestellt, dass manche Vertriebsorganisation, die sich frei nannte, in Wahrheit nicht ganz so frei war. Mithin manifestiert sich an dieser Stelle durchaus ein Nutzen der Regulierung für Verbraucher. Und darüber hinaus ächzen und leiden unter der zunehmenden Regulierung auch diejenigen, die tatsächlich unabhängig waren und sind und im Interesse der Kunden beraten. Insgesamt hat sich die Zahl der Vermittler und Betreuer von Finanzanlagen in Deutschland seit dem Inkrafttreten von MiFID I schon deutlich ausgedünnt. Von den geschätzt 80000 Personen, die sich bis dahin mit Finanzanlagen für private Vermögen beschäftigt haben, sind rund 4500 ausgeschieden. Bis 2017, wenn MiFID II zur Umsetzung kommt, werden wohl bis zu 15000 weitere Berater die Segel streichen (vergleiche Beitrag Kübler in bank und markt Oktober 2015). Unter ihnen ist eine große Zahl von Anbietern, die nach der Gewerbeordnung und der Verordnung über die Finanzanlagenvermittlung (FinVermV) reguliert werden.

Nur ein Bruchteil der unter der Begriffsklammer Vermögensverwalter und -berater zusammengefassten Berufsgruppe agiert in der Form eines von der BaFin als Finanzdienstleistungsinstitut zugelassener unabhängiger Vermögensverwalter. Deren Anzahl beläuft sich nach Schätzungen einer aktuellen Studie von Simon-Kucher & Partners hierzulande auf etwa 600. Im Verband unabhängiger Vermögensverwalter sind 246 von ihnen organisiert. Letztere verwalten insgesamt ein Vermögen von rund 70 Milliarden Euro. Sie betreuen private Kunden, aber auch Stiftungen und Family Offices. Manche von ihnen setzen als Grenze des frei verfügbaren Vermögens mit 5000 Euro sehr niedrige Werte an, andere betreuen Kunden erst ab einem Vermögen von 150000 Euro oder gar 500000 Euro. Laut der Studie verfügt aber nur rund die Hälfte der unabhängigen

Vermögensverwalter (UV) in Deutschland über eine Größe, die es grundsätzlich erlaubt, ausreichende Erträge zu erwirtschaften, um neben den Gewinnerwartungen auch den gestiegenen regulatorischen und technischen Anforderungen Rechnung zu tragen. Diese Grenze sehen die Studienautoren bei einem verwalteten Vermögen von mehr als 100 Millionen Euro. Jeder Fünfte unabhängige Vermögensverwalter betreut sogar lediglich ein Volumen von weniger als 50 Millionen Euro. Für diese Anbieter sehen die Autoren der Studie keine langfristigen Überlebenschancen.

Auch denjenigen, die eine eher geringe Marge erwirtschaften, wird wenig überraschend mittel- bis langfristig der Untergang vorausgesagt. Im Vergleich zum UV-Geschäft in der Schweiz, wo die durchschnittliche Marge zwischen 70 und 95 Basispunkten liegt, sind die Gesamtmargen in Deutschland im Durchschnitt geringer und liegen zwischen 55 und 80 Basispunkten. Ein Drittel der befragten deutschen UV generiert eine der Studie zufolge als „gesund“ bezeichnete Gesamtmenge von mehr als 75 Basispunkten. Andererseits erwirtschaftet ein Viertel der befragten Unternehmen lediglich eine Marge unter 50 Basispunkten. Alles in allem dürfte damit also für die Kunden die Zahl dieser unabhängigen Anbieter am Markt sinken.

Trotz des Vormarsches von Direktbanken und neuen Anbietern digitaler Beratungssysteme für die Geldanlage bleibt die Bedeutung der persönlichen Beratung in diesem Bereich hierzulande unumstritten. Bedenkt man jedoch, dass sich die Wertpapierberatung speziell für überschaubare Vermögen der Normalbürger für kleinere Volks- und Raiffeisenbanken, aber auch Sparkassen wenig bis gar nicht mehr lohnt (siehe ZfgK 20-2015), so muss sich irgendwann die Frage stellen: Wer will und kann hierzulande überhaupt noch Wertpapierberatung machen? Ob das im Sinne des Anlegerschutzes ist?

Personalien

Martin Kohlhaussen zum 80. Geburtstag

Ob die lange Zeit mit und unter Martin Kohlhaussen die glücklichste Nachkriegszeit der Commerzbank war? Die Wirtschaftshistoriker haben den Zeitgenossen leider noch keine allgemeingültigen Maßstäbe dafür geliefert, wie denn Unternehmensglücklichkeit zu messen sei. Aber betriebswirtschaftlicher Erfolg müsste dazugehören, vielleicht mündend in eine Bilanz, die nicht nur aus den Fußnoten zu deuten ist. Das Ansehen gerade einer Bank in einer stets kritischen Öffentlichkeit hat zu

zählen. Die Reputation der oder des Repräsentanten allemal. Der relative Friede innerhalb des Vorstands ist gewiss ein Kriterium, die wohlbeschäftigte und zumindest halbwegs zufriedene Mitarbeiterschaft und, ach ja, bei den alten wie jungen Aktiengesellschaften natürlich der Börsenkurs, die Stimmung auf der Hauptversammlung samt Dividendenprognosen – alles Glückselemente?

Martin Kohlhaussen, Jahrgang 1935 und am 6. November 2015 somit 80 Jahre alt geworden, hat das alles und mehr rund zwanzig Jahre lang in Vorstand und Aufsichtsrat der Commerzbank erlebt und gelegentlich auch erlitten. Er hatte ein besonders feines Gespür dafür, dass diese dritte der deutschen D-Banken (bevor Vereinsbank und Bayernhypo sich zu neuer Größe zu fusionieren versuchten) immer wieder Allianzen brauchte und sichere Pfade zu suchen hatte, um dem Sog von Deutscher Bank und auch Dresdner Bank zu entgehen. Kohlhaussen benutzte dafür geschickt mancherlei Netzwerke und vermied es, die Bank in exponierte Geschäftsbereiche zu schieben. Dass diese Art der Eigenständigkeit, der Reserviertheit eine ziemliche Zeit lang aggressive Aktionärsgruppen schrecklich reizte, hat ihn ab und an heftig beschäftigt und durchaus auch erbost. Aber – er erhielt die Commerzbank, seine Commerzbank, in dieser Zeit frei.

Ob der etwas schnelle Zwischenversuch, zusammen mit der Dresdner Bank „schon damals“ zu einer weniger angreifbaren Größe zu gelangen, wirklich ernst gemeint gewesen ist, weiß man bis heute nicht so genau. Aber vielleicht war es die Erinnerung an diesen ersten großen Fusionsversuch, die die Politiker dann dazu trieb, das grüne Unglück doch der Commerzbank aufzuhalten, kostete es fast, was es wolle. Wie weit Kohlhaussen das stark übertriebene Engagement seiner Nachfolger bei riesigen Immobilienbanken zuvor beeinflusst haben mag, ist nie öffentlich geworden. Und wann ist eine Bank denn heute überhaupt „groß genug“?

1997 bis 2000 ist der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank Präsident des Bundesverbandes Deutscher Banken gewesen, damals gewiss ein sehr viel bedeutenderer weil einflussreicherer Posten als heute, wo die beiden Bankenverbände die Szene dominieren. Von den Geschäftsinhalten her hätte der Privatbankenverband damals fast neue große Mitglieder bekommen können: Die Landesbanken hatten sich beträchtlich vom Sparkassenvolk entfremdet und bewusst zu Großbankkonzernen entwickelt. Ja, wenn nur die erste Krise nicht gekommen wäre, die Martin Kohlhaussen übrigens sehr früh gesehen hat.

Die Kreditwesen-Redaktion bedankt sich bei ihm für die „lebenslange“ Begleitung und gratuliert herzlich.

K.O.