

LBBW

Spielraum durch Kapitalkraft

Die Risikoaktiva der Landesbank Baden-Württemberg werden sich in den kommenden Jahren wieder erhöhen. Eigentlich passt diese Botschaft nicht so recht in ein Gesamtbild aus möglichst guten Zahlen und hohen Sympathiewerten, mit dem sich der Vorstandsvorsitzende einer Bank nach gut sieben Jahren an der Spitze gerne in den Ruhestand verabschieden will. Doch für Hans-Jörg Vetter ist sie zu Recht ein Teil seiner Erfolgsbilanz. Denn er hat während seiner Amtszeit die Risikoaktiva der LBBW nach „Basel 2.5“ von 178 Milliarden Euro im Jahre 2008 kontinuierlich auf 96 Milliarden Euro 2012 abgebaut. Und 2013 bis zum Ende des Berichtsjahres 2015 ging es – nun anhand der CRR-/CRD-IV-Vorschriften gerechnet (über 90 und 82 Milliarden Euro) weiter zurück auf 74 Milliarden Euro.

Parallel dazu wurde die Bilanzsumme der LBBW von 448 Milliarden Euro im Jahre 2008 auf 234 Milliarden Euro Ende 2015 zurückgeführt. Die „Entrümpelung der Bilanz“ vom Kreditersatzgeschäft und Kreditengagements außerhalb des strategischen Profils gilt damit nun als abgeschlossen. In der Ertragsentwicklung lief der Trend in die andere Richtung. Von 86 Millionen Euro im Jahre 2011 über 399 Millionen Euro 2012 wurden als IFRS-Konzernergebnis vor Steuern im Berichtsjahr 2015 rund 531 Millionen Euro verbucht. Seit mittlerweile vier Jahren gab es kein Quartal mit roten Zahlen. Kontinuierlich bergauf ging es seit dem Jahr 2012 auch mit den Kapitalquoten. Bei der harten Kernkapitalquote ist die Bank mit dem letzten noch voll von ihrem jetzigen Vorstandsvorsitzenden zu verantwortenden Abschluss bei 16,4 Prozent gelandet und bei der Gesamtkapitalquote stehen 21,9 Prozent zu Buche (jeweils mit den gültigen Übergangsvorschriften ermittelt). Bei vollständiger CRR-/CRD-IV-Umsetzung errechnen sich 15,6 (13,6) und 21,4 (18,9) Prozent.

Mit all diesen Zahlen darf Vetter seine Mission der strategischen Neupositionierung der Stuttgarter Landesbank als erledigt und die Volumina wie auch die Risikoaktiva auf einem Stand sehen, der dem Kundengeschäft angemessen ist. Von dieser Basis aus kann von nun an und ab November dann unter dem designierten Nachfolger Rainer Neske an der Vorstandsspitze ein Ausbau des Kundengeschäftes in Angriff genommen werden. Dieser dürfte wieder einen Anstieg der Bilanzsumme zur Folge haben und auch bei den Risikoaktiva Zuwächse verkräftbar machen. Welche Segmente derzeit besonders gut laufen und weiterhin gute Perspektiven versprechen, hat der LBBW-Vorstand in seinem Ausblick betont. Zu den Bereichen mit besonderem

Produkt-Know-how rechnet die Landesbank demnach Schuldscheindarlehen, Zertifikate, das Wealth Management und diverse Absicherungsgeschäfte. Wo konkret künftig neue Akzente gesetzt werden, bleibt gleichwohl ab Ende des laufenden Jahres maßgeblich dem neuen Vorstandsvorsitzenden vorbehalten. In allen drei großen Segmenten, nämlich Corporates, Retail/Sparkassen sowie Financial Markets, wird freilich wie in den anderen Landesbanken und der Kreditwirtschaft überhaupt die Digitalisierung eine Schlüsselrolle spielen, die auch in einem Jahr des personellen Übergangs keinen Stillstand verträgt.

Ob Hans-Jörg Vetter mit seinem Hinweis auf Defizite seines Hauses und der gesamten Kreditwirtschaft in puncto Effizienz und Abwicklungsgeschwindigkeit zum Ende seiner Amtszeit den Digitalisierungsprojekten noch einen besonderen Schub geben will? In der BW Bank wurde mit dem Frühjahrsbeginn in einem Feld, das sein Nachfolger sehr gut kennt, eine Neuausrichtung des Privatkundengeschäftes forciert, wie man sie in diversen deutschen Großsparkassen längst angestoßen hat. Und im Kapitalmarktgeschäft stellt sich die Bank als Auswirkung der Digitalisierung bei einfachen Produkten auf eine Abwicklung über elektronische Plattformen und damit geringere Margen ein.

Helfen soll bei der Kundenbindung und Neukundengewinnung in beiden Segmenten ebenso wie in der Unternehmensfinanzierung die wiedererlangte Kapitalstärke der LBBW. Diese hat der scheidende Vorstandsvorsitzende gegen Ende seiner Amtszeit mehrfach als besonders wichtiges Asset herausgestellt. In der Tat dürfte bei vielen Kunden im Zweifel eine gute Kapitalausstattung den Ausschlag geben, welcher Bank sie ihr Vertrauen schenken. Und der Bank gibt sie Luft für eine kontrollierte Ausweitung von Bilanzsumme und Risikoaktiva.

Deka-Bank

Ziemlich bester Partner

Der zentrale Wertpapierdienstleister der Sparkassen, die Deka-Bank, übernimmt den zentralen Onlinebroker der Sparkassen-Finanzgruppe, den S-Broker, komplett. So viel Zentralität ruft erfahrungsgemäß bei dem ein oder anderen in dieser von so tiefer Dezentralität geprägten Finanzgruppe ein kritisch-fragendes Stirnrunzeln hervor. Unberechtigterweise, wie die Verantwortlichen in diesem speziellen Fall anlässlich der Bilanzpressekonferenz der Deka-Bank gleich mehrfach betonten. Denn der S-Broker soll als eigenständige Einheit innerhalb des Fondsspezialisten fortbestehen.

Und dass er Endkundenkontakt habe, was man bei der Deka ansonsten tunlichst zu vermeiden versucht, sei einerseits historisch gewachsen und andererseits gar nicht schlimm, da es sich bei der Klientel des S-Brokers ohnehin um Kunden handle, die auch in der Vergangenheit aufgrund ihrer hohen Technikaffinität und Tradermentalität mit der gewöhnlichen Wertpapierberatung in den Sparkassen nicht allzu viel anfangen konnten.

Die Übernahme wie der gesamte Wandel der Deka-Bank hin zu einem verbesserten Onlineangebot ist zeitgemäß und richtig. Angesichts anhaltend niedriger Zinsen und den unliebsamen Folgen in den Ertragsrechnungen müssen die Primärbanken unbedingt vermehrt einen Ausgleich im Provisionsgeschäft schaffen. Was fast schon einer Binsenweisheit gleicht, ist im Alltag allerdings gar nicht so leicht umzusetzen. Die Komplexität insgesamt und vor allem bei der Wertpapierberatung hat mit der Fülle von Vorschriften enorm zugenommen. Da braucht es an vielen Stellen ebenjene zentralen Dienstleister wie eine Finanzinformatik oder eine Deka-Bank. Man habe, so Vorstandschef Michael Rüdiger, Lösungen gefunden, einen Teil der Komplexität ins eigene Haus zu nehmen und so die Sparkassen zu entlasten. Wohlgemerkt immer nur als Dienstleister, denn die Kunden der Deka sind die Sparkassen und nicht die Kunden der Sparkassen. So könne nun jede Sparkasse ihren Kunden ein attraktives Onlineangebot unterbreiten und das Onlinegeschäft noch sehr viel stärker mit dem stationären Vertrieb verzahnt werden. Weitere Dinge sind in der Pipeline, diese sollen Ende des Jahres von den Primären angeboten werden. Hierzu gehören nach Angaben von Vorstandsmitglied Georg Stocker Themen wie Online-Depoteröffnung, Online-Depotübersicht, eine Internet-Depotanalyse oder die aktive Kundenansprache über moderne Vertriebskanäle.

Es gilt ohne Frage, die durchaus vorhandenen positiven Effekte der Niedrigzinsphase zu nutzen. Mangels Alternativen beschäftigen sich nämlich zunehmend mehr Verbraucher mit dem Thema Aktienanlage und die Offenheit gegenüber Wertpapieranlagen hat im vergangenen Jahr deutlich zugenommen. Das spürte die Deka-Bank im abgelaufenen Jahr an der wachsenden Nachfrage nach ihren Produkten und damit auch im Ergebnis. Das wirtschaftliche Ergebnis stieg um 13 Prozent auf 611 Millionen Euro. Und die Nettovertriebsleistung erhöhte sich um fast 50 Prozent auf 19,5 Milliarden Euro. Dieser Anstieg ist zum größten Teil auf die Vertriebsfolge der Sparkassen zurückzuführen, denn der Absatz im Retailgeschäft vor allem mit Publikumsfonds verdoppelte sich auf 10,2 Milliarden Euro. Als Vergütung flossen gut 900 Millionen Euro an Provisionen an die Primärbanken. Auch der Absatz an institutionelle Kunden legte

zu, und zwar von 8 Milliarden Euro auf 9,2 Milliarden Euro. Das Ergebnis der Deka wäre noch besser ausgefallen, hätten nicht kräftige Abschreibungen vor allem auf ein altes Schiffportfolio das Bewertungsergebnis über Plan erhöht. Die Nettozuführungen zur Risikovorsorge beliefen sich auf insgesamt 79,5 Millionen Euro, davon allein 65,2 Millionen Euro im Kreditgeschäft.

Während die Deka Konkurrenzlagen zu Sparkassen also ganz bewusst vermeiden möchte, um die Eigentümer nicht zu ärgern und auch um die schöne Verbundquote von 82,4 Prozent nicht zu gefährden, ist man da gegenüber anderen Mitgliedern der S-Finanzgruppe, in erster Linie den Landesbanken, nicht so zimperlich. Hier wird Wettbewerb bewusst gesucht, beispielsweise im Asset-Financing oder dem Zertifikategeschäft. Allerdings will man das vonseiten der Deka-Verantwortlichen bewusst nicht überbewertet wissen und verweist zum Beispiel im Asset-Servicing darauf, dass es ein vergleichbares Angebot im Lager der Sparkassenfinanzgruppe nicht gebe. Andere sehen das natürlich anders, aber ein bisschen Wettbewerb gehört immer zum Geschäft.

Pfandbriefbanken

Zwischen Freud und Leid

Als Verantwortlicher für das Immobiliengeschäft ebenso wie für immobiliennahe Produkte wie Pfandbriefe hat man es dieser Tage gar nicht so leicht, wobei die Zeiten, in denen man es als Hypothekbanker noch wirklich leicht hatte, ohnehin schon lange zurückliegen. Einerseits betrachtet man die Geldpolitik der EZB mit großer Skepsis, andererseits befördern hohe Liquidität und niedrige Zinsen verbunden mit einem Anlagenotstand natürlich das eigene Geschäft. Immobilien sind als Investitionsobjekte gefragt wie selten zuvor, der Pfandbrief mit seinem hohen Qualitätsanspruch ist ohnehin erste Wahl für Investoren, auch wenn die Negativrenditen natürlich ein bisschen dämpfend wirken. Aber solange es kaum positiv rentierende Alternativen gibt, ist ein bisschen weniger negativ schon wieder besser.

So konnte der in diesem Jahr ausscheidende vdp-Präsident Jan Bettink denn auch einerseits von einem besonders starken Wachstum bei der Finanzierung von Wohnimmobilien, einem etwas schwächeren Plus bei Gewerbeimmobilien und einem Schrumpfen der Staatsfinanzierung berichten. Zur Refinanzierung wurden 2015 Pfandbriefe im Volumen von 58,1 Milliarden Euro begeben, fast 13 Milliarden mehr als im Vorjahr. Die Zahl der Emissionen

im Benchmarkvolumen stieg dabei von 30 auf 45, das Volumen von 19,6 auf 26,75 Milliarden Euro. Bemerkenswertes gibt es vom Pfandbriefumlauf zu berichten. Dieser war zwar zum 14. Mal in Folge rückläufig, dabei waren erstmals mehr Hypothekendarlehen (204 Milliarden Euro) im Umlauf als öffentliche Pfandbriefe (181 Milliarden Euro).

Andererseits musste er sich viele Fragen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells Pfandbriefbank gefallen lassen, die EZB-Politik und Regulatortik stellen es zumindest infrage. Natürlich glaubt der überzeugte Immobilienbanker Bettink auch weiterhin an eine Daseinsberechtigung der Spezialbanken, räumt aber durchaus ein, dass es zu Anpassungen am Geschäftsmodell kommen müsse und werde. Vor allem Basel IV mit seinem Angriff auf die Langfriskultur ist den vdp-Verantwortlichen ein Dorn im Auge. Ob sich jedoch noch Abschwächungen der Vorschriften aushandeln lassen, gilt keineswegs als ausgemacht. Dabei sei ein fokussiertes Geschäftsmodell nicht von Nachteil, denn dadurch seien die Risiken besser beherrschbar. Und in unsicheren Zeiten war bislang immer Sicherheit gefragt, auch das will Bettink als Bestätigung gewertet wissen. Dabei wird aber auch eine Rolle spielen, ob sich der Markt von den massiven Eingriffen, sprich Käufen der Notenbanken wieder erholt, und wenn ja, wie schnell?

Es bleibt also auch künftig wahrlich noch genug zu tun für den Hauptgeschäftsführer Jens Tolckmitt und seinen designierten neuen Präsidenten, Louis Hagen, seinen Vorgänger im Amt und derzeitigen Vorstandsvorsitzenden der genossenschaftlichen Münchener Hypothekbank. Dieser kennt immerhin Markt und Verband, das mag sicherlich helfen.

Apotheker- und Ärztebank

Welches Kernbankensystem?

Der Provisionsüberschuss ist im Berichtsjahr 2015 um 7,7 Prozent gestiegen. Und auch im laufenden Jahr wird der Fokus auf das provisionsgetriebene Geschäft gelegt. Auf den ersten Blick sollte man bei einer Bestandsaufnahme und einem Ausblick solcher Art ein Kreditinstitut erwarten, das ein recht brauchbares Rezept gegen die Ertragsbelastungen des Niedrigzinsumfeldes gefunden hat. Doch im Falle der deutschen Apotheker- und Ärztebank spiegeln diese Erfolgsmeldung sowie der Hinweis auf das beratungsintensive Wertpapiergeschäft mit Privatkunden und Institutionellen als Zukunftspotenzial keinesfalls den Weg zu einer künftig entspannten Ertragsrechnung wider. Sondern sie skizzieren lediglich kleine Schritte, um auf

mittlere und längere Sicht wenigstens eine kleine Verlagerung weg von der massiven Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu erlangen. Dass Letzteres in der GuV-Rechnung des Berichtsjahres einen Anteil von 83,5 (85,0) Prozent erreicht und damit höher ausfällt als in vielen Sparkassen und Genossenschaftsbanken, liegt keineswegs an der wenig wertpapieraffinen Klientel der Apobank, sondern an der traditionell großen Bedeutung des institutionellen Geschäftes der Düsseldorfer Spezialbank.

Anders als man das bei dieser Kundschaft vermuten kann, liegt der Schwerpunkt der Geschäftsbeziehungen keineswegs in dem attraktiven Passivgeschäft und/oder der Wertpapierberatung. Vielmehr weist die Bank mit Kundenkrediten von 27,9 (27,0) Milliarden Euro und Kundeneinlagen von 23,6 (21,7) Milliarden Euro traditionell einen klaren Überhang der Aktivseite aus. Die noch einmal deutlich angestiegenen 6,3 (5,2) Milliarden Euro an Neuausleihungen im Berichtsjahr dokumentieren trotz der zuletzt vergleichsweise hohen Tilgungen das anhaltend große Gewicht der Bankenfinanzierung im Gesundheitswesen. Unter diesen Bedingungen sind in den vergangenen vier Jahren die Kundeneinlagen um 20,4 Prozent und die (Firmen-)Kundenkredite um knapp 3 Prozent gewachsen.

Größere Sorgen als die Gewichtung von Kundeneinlagen und Kundenkrediten macht den Verantwortlichen allerdings die technische Zukunftsfähigkeit der Bank. Denn an dieser Stelle zeichnet sich ein überraschender Engpass ab. Ausgerechnet wegen eines IT-Projekts, das in der Genossenschaftsorganisation insgesamt als wegweisend gefeiert wird, muss die Apobank Abstriche bei der notwendigen Pflege ihres Kernbankensystems befürchten. Angesichts der 2015 beschlossenen und nun laufenden Umsetzung der Fusion der beiden ehemaligen genossenschaftlichen Rechenzentren zur Fiducia & GAD IT beansprucht die Migration der früheren GAD-Banken auf die neue weiterentwickelte Fiducia-Lösung Agree 21 eine gewohnt lange Übergangszeit. Dem bisherigen Zeitplan nach soll sich die Düsseldorfer Spezialbank hinten anstellen, bis die Anbindung der genossenschaftlichen Primärbanken abgeschlossen ist.

Dem Vorstand der Apobank indes ist die damit absehbare Anpassungszeit bis 2019 eindeutig zu lang, zumal daran anschließend noch eine möglicherweise aufwendige Weiterentwicklung ansteht, um die Meldeanforderungen der EZB zu erfüllen. Denn die Aufsicht akzeptiert zwar formal die Bilanzierung nach HGB. Aber allen bisherigen Erfahrungen nach werden einer Bank dieser Größenordnung – mit einer Bilanzsumme von heute 36,4 Milliarden Euro gehört sie zum Kreis der deutschen Banken unter direkter EZB-Aufsicht – Berichtspflichten auferlegt, die auf Dauer eine IFRS-Bilanzierung

nahelegen. Aufgrund der Größe und Komplexität sowie der damit verbundenen Anforderungen an die IT-Systeme hat der Vorstandsvorsitzende Herbert Pfennig bei der Bilanzpressekonferenz denn auch unmissverständlich deutlich gemacht, aus geschäftspolitischen Gründen keinesfalls so lange warten zu können und sich grundsätzlich nach einem konkurrenzfähigen und schneller verfügbaren IT-System umschauen zu müssen. Ein Ausschreibungsverfahren läuft bereits.

Innerhalb der genossenschaftlichen Organisation ist die Dringlichkeit des Anliegens von der Verbandsspitze des BVR über die gruppeneigenen Technik-Anbieter bis hin in die Gremien schon kommuniziert. Ob es angesichts der dezentralen Entscheidungsstrukturen der Genossenschaftsorganisation aber eine Revision der zeitlichen Abläufe geben wird, ist noch nicht entschieden. Sollte sich die Apotheker- und Ärztebank in dieser wichtigen Frage einem anderen Kernbankenanbieter wie etwa Kordoba zuwenden oder auf eine SAP-Lösung zurückgreifen, bedeutet das für das künftige genossenschaftliche Rechenzentrum gerade beim Werben um Kunden aus dem Kreis der privaten Banken auf absehbare Zeit einen erheblichen Dämpfer.

Altersvorsorge

Von Provisionen und Lobbyisten

Was haben Barak Obama und Tarek Al-Wazir derzeit gemeinsam? Sie denken über solide Formen der nachhaltigen Altersvorsorge nach. Was von Al-Wazir und seinen hessischen Kabinettskollegen Grüttner und Schäfer als „Deutschland-Rente“ in die öffentliche Debatte eingebracht wurde, läuft in den USA als Gesetzesinitiative der Regierung Obama unter den Stichworten „fiduciary standard“. Beiden Initiativen ist gemeinsam, dass eine private Rente mit hohem Aktienanteil und geringen Kosten geschaffen werden soll. In den USA ist das Arbeitsministerium (DoL) für Fragen der Altersvorsorge zuständig, weshalb dort auch die Federführung für diese wichtige Finanzreform der scheidenden Obama-Administration liegt. In Washington rechnet man damit, dass die Initiative noch in diesem Jahr Gesetzeskraft erlangt, wenn danach auch mit langwierigen juristischen Scharmützeln zu rechnen ist. Denn es gibt viel zu verlieren: das typische Produkt der Finanzbranche, in der Broker als Vertrieb und Versicherungen und Fondsverwaltungsgesellschaften als Produktlieferanten agieren, heißt „variable annuity“ und generiert rund 2,4 Milliarden US-Dollar Provisionsertrag (zwischen 7 Prozent und 9 Prozent) pro Jahr.

Zwar verlangt der Investment Advisers Act von 1940, dass Finanzberater die Interessen des Kunden über ihre eigenen stellen, das Gesetz gilt aber nur für wenige Player der Finanzbranche. Es ist also kein Wunder, dass sich Finanzvertriebe und Produzenten zunächst gegen die Initiative Obamas heftig zur Wehr gesetzt haben. Inzwischen scheint sich aber zunehmend die Einsicht zu verbreiten, dass die Reform in einer Reihe mit dem Ende des Kuba-Embargos und der Iran-Verträge steht und letztlich nicht zu verhindern ist. Die Reaktionen reichen vom Verkauf des Retail-Vertriebs (Met-Life und AIG) bis hin zu offensivem Vorgehen von einzelnen Broker-Dealern, die sich von Beratungsgebühren bessere Erträge als bisher erhoffen. Als Gewinner gelten unbestritten die führenden Robo-Advisors wie Wealthfront und Betterment, die als Billig- und Onlineanbieter von wissenschaftlich fundierten Aktienstrategien die Nase vorn haben.

Und wie sieht es in Deutschland aus: Hier wird – gegenüber den USA um die Zeit einer Mars-Reise versetzt – gleich an zwei Fronten gekämpft: Zum einen müssen dem Alterssparer erst einmal die objektiv bestehenden Vorteile einer Aktien-Sparstrategie klar gemacht werden, was in einem Land von Sparbuch-Freaks selbst in Null-Zins-Zeiten nicht so einfach ist, zum anderen ist die Lobby der Anbieter konventioneller Hochpreisprodukte erheblich stärker als in Nordamerika. Symptomatisch ist das gesetzlich verankerte Verbot des Auskehrens von Bestandsprovisionen an Käufer von Versicherungsprodukten, das erst jüngst bestätigt wurde. Auch die Verbände der Kreditwirtschaft scheinen dabei erfolgreich zu sein, bestehende Ertragsbiotope so lange wie möglich zu konservieren, wie die Debatte um die MiFID-2-Umsetzung zeigt. Offenbar verhindert die Angst vor der Kanibalisierung des traditionellen Geschäftes eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell des Robo-Advisors; dieses Feld überlässt man Außenseitern wie den Fintechs. Die Frage, ob man mit Beratungsgebühren in Form von Flatfees für eine ETF-basierte Vermögensverwaltung vielleicht eine angemessene Eigenkapitalrendite verdienen kann, wird nicht gestellt.

Sollten sich in Deutschland die Vorkämpfer einer modernen und soliden Altersvorsorge entmutigt zurückziehen? Bitte nicht! Man denke nur an die Widerstände der deutschen Automobilindustrie gegen den Katalysator oder den erbitterten Kampf gegen den Sicherheitsgurt in den USA. Beharrlichkeit ist angesagt – am Ende ist die Rechnung sehr simpel: Wenn die Produktlieferanten – wie im Beispiel USA – 2,4 Milliarden US-Dollar weniger haben, haben die Sparer 2,4 Milliarden US-Dollar mehr.

Dr. Marcel Morschbach,
Mitglied des Vorstands, Quirin Bank AG, Berlin