

Deutsche Bank

Längst ein Politikum

Dass die Bundesregierung im kommenden Jahr nicht zuletzt die Krisenprävention im Weltfinanzsystem zu einem der Kernthemen ihrer G20-Präsidenschaft machen will, dokumentiert einmal mehr die Zähigkeit der Verwerfungen seit der nun schon mehr als neun Jahre andauernden Finanzkrise. Die Deutsche Bank war von Anfang an irgendwie mit-tendrin. Zunächst stand sie sehr bald mit ihrem starken Engagement in zweifelhaften Subprime-Geschäften im Blickpunkt. In der Folge erlebte sie einige ertragsstarke Jahre und feierte sich selbst immer wieder als eine der wenigen Großbanken, die die heftigen Turbulenzen an den Finanzmärkten ohne staatliche Hilfen meistern konnten. Und schließlich geriet sie bis heute immer mehr in die Defensive, je mehr die Mühlen der Aufseher und der Justiz zu arbeiten begangen und mehrfach Kapitalerhöhungen sowie immer wieder hohe Rückstellungen für Rechtstreitigkeiten zur Bewältigung von Verfehlungen vor und auch während der Aufarbeitung der Krisenfolgen fällig wurden.

Ihrer Marktkapitalisierung hat selbst das Zwischenhoch in den frühen Jahren der Krisenbewältigung nur mäßig genutzt. Immer wieder wurden das vergleichsweise hohe Derivateexposure und die eher mühsame Erfüllung der von den internationalen Aufsehern festgelegten Liquiditätsmaßstäbe angeprangert. Die einst ehrwürdige Deutsche Bank freilich als Spielball der Märkte und der Politik zu bezeichnen, wie das in den vergangenen Wochen und Monaten immer wieder passiert, hat eine neue Qualität. Das schlimme daran: Mit dem als Verzweiflungstat anmutenden Mitarbeiterbrief von Vorstandschef John Cryan als Reaktion auf den Kurssturz Ende September und dem Hinweis auf die Machenschaften der Hedgefonds hat die Bank dieses Muster selbst angenommen.

Schon in den vergangenen Jahren hatte sich das Verhältnis der Deutschen Bank zur hiesigen Politik und auch der Bundesregierung umso mehr eingetrübt je mehr Verfehlungen der Bank aufgedeckt wurden und Rückstellungen für Rechtsrisiken gebildet werden mussten. Als dann Mitte September das unerwartet hohe Strafmaß der US-Justiz von 14 Milliarden US-Dollar für die Verfehlungen der Bank im Hypothekenstreit öffentlich wurde, nutzte Italiens Ministerpräsident Renzi diese Gelegenheit gleich für eine Breitseite gegen die Deutsche Bundesbank. Die öffentliche Mahnung von Präsident Jens Weidmann in einem Zeitungsinterview, die Reduktion des italienischen Staatsdefizits anzugehen, konterte er mit einer Aufforderung an die hiesige Notenbank, vor der Einmischung in die

Angelegenheiten des italienischen Staatshaushaltes doch bitte schön das vermeintliche Derivateproblem der Deutschen Bank zu lösen. Der frühere Präsident der Schweizerischen Nationalbank Philipp Hildebrand war sich nicht zu schade, als heutiger Manager des weltweit größten Vermögensverwalters Blackrock – und damit sicherlich völlig Unbeteiligter – Gedankenspiele zu grenzübergreifenden Bankfusionen in der Eurozone zu verbreiten. Und auch Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel musste schnell noch ein Statement zu den verantwortungslosen Managern der Frankfurter Großbank loswerden. Ihren vorläufigen Höhepunkt erlebte das öffentlich ausgetragene Deutsche-Bank-Bashing dann auf der jüngsten Herbsttagung von IWF und Weltbank in Washington, als der IWF die Notwendigkeit einer Änderung des Geschäftsmodells der Deutschen Bank ins Spiel brachte und IWF-Chefin Christine Lagarde öffentlich einen Disput mit Finanzminister Wolfgang Schäuble darüber riskierte.

Die Bewertung solcher Eskapaden: Sie geben einen Eindruck davon, wohin es führen kann, wenn ein gefährliches Gemisch aus Regulierung, Politik, Finanzmärkten und Gerüchten das Schicksal einer Bank von dieser Dimension bestimmen kann. Institute dieser Größenordnung und Vernetzung sind offensichtlich schlicht zu komplex für ein klares Urteil – nicht nur die Deutsche Bank.

Commerzbank

Gratwanderung zwischen Effizienz und Nähe

Es klingt schon ein wenig überraschend: Vor rund zwei Jahren noch hat die Commerzbank ihre Mittelstandsbank als Erfolgsgeschichte und Ertragsbringer gefeiert. Und nun wird gerade dieses hochgelobte Segment als Effizienzreserve entdeckt. Ausgerechnet die künftige Aufteilung der Gesamtbank in die klassischen Kernsegmente Privat- und Unternehmerkunden einerseits sowie Firmenkunden andererseits soll in den kommenden vier Jahren einen Schub bringen (siehe auch Bankenchronik in diesem Heft). Erklärtes Ziel ist mindestens die Verteidigung der Marktanteile im Geschäft mit Gewerbetreibenden, insbesondere in der Zielgruppe der Unternehmerkunden sollen sie signifikant erhöht werden. Unabhängig von allen aktuellen Herausforderungen der Digitalisierung sind es damit offensichtlich Effizienzdefizite, die den neuen Vorstandsvorsitzenden Martin Zielke zu der organisatorischen Vereinfachung veranlasst haben. In dieses Bild passen auch die inzwischen bekannt gewordenen Meldungen über eine personelle Straffung auf der Ebene der Bereichsvorstände. Als

Ergebnis der Strategiediskussion mit einem Unternehmensberater ist die Vorstandsspitze der Commerzbank zu einer wegweisenden Erkenntnis gelangt, die im Zuge der Konkurrenzbeobachtung in den beiden Verbundorganisationen schon seit vielen Jahren geäußert wird. Die Großbank hat sich in den vergangenen Jahren einfach die eine oder andere Hierarchiestufe zu viel geleistet.

Dass im Zuge der jetzt beschlossenen Neuaufstellung der Commerzbank das Investment Banking – etwa um Handelsaktivitäten im Derivatebereich – weiter gestützt werden soll, kann nicht wirklich überraschen. Mit der schon bisher verfolgten strategischen Grundausrichtung ist das absolut kompatibel. Die Ambitionen im kapitalmarktnahen Produkt- und Dienstleistungsangebot für die Realwirtschaft, sprich in der internationalen Handelsfinanzierung sowie dem Geschäft mit den hiesigen Schlüsselindustrien bleiben ebenfalls unverändert. Allein die Marktbearbeitung soll spürbar intensiviert werden – wie erwähnt vor allem im Geschäft mit den sogenannten Unternehmerkunden. Innerhalb von vier Jahren hat sich die Bank in diesem Geschäftsfeld auf eine Erhöhung des Marktanteils von derzeit 5 Prozent auf dann 8 Prozent festgelegt und damit im Prinzip eine quantitative Messlatte für ihren Erfolg angelegt. Nach welchen Kriterien sie dieses Geschäftsfeld abgrenzt hat, wurde allerdings leider nicht präzise kommuniziert – eine belastbare Erfolgsmessung bleibt somit zumindest Außenstehenden Beobachtern verwehrt.

Skizziert wurde aber der einzuschlagende Weg: Die Bank will im Geschäft mit den Unternehmerkunden auf einen offensiven Wachstumskurs setzen – nach dem Vorbild der vergangenen Jahre im Privatkundengeschäft. Wenn die Bank in Zukunft Erfolg haben will, muss sie ein digitales Technologieunternehmen werden, hat Martin Zielke die strategische Grundausrichtung für die angestrebte Effizienzoffensive vorgegeben. In der Digitalisierung von mindestens 80 Prozent aller Prozesse wird der Schlüssel zum Erfolg der Strategie Commerzbank 4.0 gesehen. Große Hoffnungen werden in den Aufbau eines Digital Campus gesteckt.

Dass die Commerzbank auf ihrer Gratwanderung zwischen Effizienz und Nähe an vielen Stellen im edlen Wettstreit um die Kunden bei der Marktbearbeitung vor Ort vielen Instituten der beiden großen Verbände begegnen dürfte, war erstaunlicherweise in der Strategiepressekonferenz überhaupt kein Thema. Dabei sind diese Wettbewerber in der Region wie in allen Ballungsräumen auf allen Vertriebswegen mit einem vergleichbaren Antritt unterwegs. Auf mittlere Sicht stellt sich damit die altbekannte Frage, ob die Herausforderungen der Digitalisierung besser in Konzern- oder Verbundstrukturen zu lösen sind. Mit Blick auf die

Mitarbeitermotivation haben die Sparkassen- und die Genossenschaftsorganisation einstweilen noch eine ganze Weile den Vorteil, dass die Commerzbank erst einmal die Auswirkungen des angekündigten massiven Personalabbaus verkraften muss.

Bankenregulierung

Zeit überreif für mehr Verhältnismäßigkeit

Gesetzgeber und Aufsicht in Europa müssen in der Finanzmarktregulierung ihren Kurs korrigieren. Denn die Flut neuer Regeln, die seit der Finanzkrise über die Banken hinweggerollt ist, schert die Institute viel zu oft über einen Kamm. In der Praxis führt das dazu, dass Regulierungsmaßnahmen Regionalbanken im Vergleich zu großen Instituten unverhältnismäßig stark belasten. Allein die von den bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken zu tragenden Bürokratiekosten haben sich auf mittlerweile 138 Millionen Euro im Jahr hochgeschraubt. So kann es nicht weitergehen. Die vielfältige deutsche Bankenlandschaft erfordert eine angemessene, faire und verhältnismäßige Regelung – eine, die Größe, Geschäfts- und Risikomodell angemessen berücksichtigt. Anders gesagt: Die Zeit ist überreif für mehr Proportionalität – auch um Wachstum und Beschäftigung in der Realwirtschaft nicht zu gefährden. Denn aktuell bremsen die hohen Regulierungskosten den Eigenkapitalaufbau und jeder für Regulierungsmaßnahmen aufgewendete Euro kann nicht mehr thesauriert werden. Das Potenzial der Regionalbanken, Mittelstand und Verbrauchern mit Krediten zu versorgen, wird dadurch perspektivisch eingeschränkt.

Doch wie lässt sich Verhältnismäßigkeit herstellen? Wie können die Regeln auf ein für Regionalbanken verträgliches Maß gebracht werden? Der Genossenschaftsverband Bayern hat sich intensiv mit dieser Frage beschäftigt und Handlungsempfehlungen in einem Positionspapier (www.gv-bayern.de/verhaeltnismaessige-regulierung) zusammengefasst. Erster Vorschlag: Erhebliches Vereinfachungspotenzial besteht im Beseitigen von überzogenen Offenlegungsvorschriften. Insbesondere die komplexen Anforderungen zur Veröffentlichung bestimmter Kennzahlen in einem Offenlegungsbericht – zusätzlich zum Jahresabschluss – schießen für Regionalbanken deutlich über das Ziel hinaus. So sollen Dutzende Einzelpositionen zu den Eigenmitteln gemeldet werden. Der Aufwand dafür steht bei kleineren Banken jedoch in keinem Verhältnis zum Nutzen. Denn Zielgruppe ihrer Berichte sind in der Regel Privatpersonen und keine institutionellen Investoren oder Ratingagenturen.

Zweiter Vorschlag: Der Wildwuchs bei den Meldevorschriften belastet kleinere Institute zunehmend und sollte auf ein vertretbares Maß gestutzt werden. Bürokraten mögen sich zwar daran erfreuen können, dass manche Firmenkredite demnächst einer vierfachen Meldepflicht unterliegen: im Rahmen des Großkreditmeldewesens, des Millionenkreditmeldewesens, der Kreditnehmerstatistik und der umstrittenen EZB-Datenbank Ana-Credit. Doch für Regionalbanker sind diese Anforderungen ein Ärgernis, weil sie erhebliche Kapazitäten binden, die nicht für das Kundengeschäft zur Verfügung stehen. Deshalb sollte der Aufwand durch eine einheitliche Meldesystematik und einheitliche Meldetermine deutlich reduziert werden. Dritter Vorschlag: Kennziffern, die sich nur schwer ermitteln lassen, aber keinen echten Mehrwert bieten, sind ein weiterer Streichposten. Die Liquiditätskennziffer NSFR zum Beispiel, die eine solide Finanzierungsbasis der Banken sicherstellen soll. Aufgrund ihrer Verbundangehörigkeit erhalten die Volks- und Raiffeisenbanken aber jederzeit ausreichend Liquidität über ihre Zentralbank. Sie sollten deshalb von der Meldung ausgenommen werden. Das gilt auch für die „Leverage Ratio“, die bei den eigenkapitalstarken Kreditgenossenschaften lediglich überschaubaren Erkenntnisgewinn bietet.

Fazit: Die Gesetzgeber haben nach der Finanzkrise eine Regulierungswelle mit mehr als 400 Gesetzen und dazugehörigen Durchführungsbestimmungen losgetreten. Sie haben es jedoch versäumt, diese Regeln vorab auf Unzulänglichkeiten abzuklopfen. Neben Inkonsistenzen und Redundanzen zeigt sich nun zunehmend, dass die Vorschriften Regionalbanken oftmals völlig unverhältnismäßig belasten. Das muss korrigiert werden. Eine Gelegenheit dazu bietet unter anderem die von Brüssel geplante Überarbeitung der Regelwerke CRR und CRD IV. Ziel muss es dabei sein, Regionalbanken von Vorschriften zu befreien, die einen hohen Aufwand verursachen, aber keinen wesentlichen Beitrag zur Finanzstabilität leisten.

Dr. Jürgen Gros, Präsident,
Genossenschaftsverband Bayern (GVB), München

Mittelstand

Zuversicht und Sorgen

Nach einem kurzen Stimmungseinbruch im August hat sich laut dem KfW-Ifo-Mittelstandsbarometer die Laune der deutschen Mittelständler aktuell wieder deutlich gebessert. Indizien dafür, dass es um den deutschen Mittelstand grundsätzlich gut bestellt ist, finden sich auch in der aktuellen Studie zum Anlageverhalten mittelständischer Unterneh-

men, die die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Zusammenarbeit mit der Commerzbank durchgeführt hat. In der zum siebten Mal durchgeführten Untersuchung äußern 57 Prozent der befragten Mittelständler Anlagebedarf, ein Anstieg von drei Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr und ein Anzeichen dafür, dass die Kassenlage gut ist. Mit einem durchschnittlichen Anlagevolumen von 4,7 Millionen Euro bewegt sich der Mittelstand dabei unverändert auf hohem Niveau. Zum Vergleich: Im Jahr 2009 betrug dieser Wert gerade einmal 100 000 Euro.

Dass der Anlagebedarf im Jahr 2016 noch einmal gestiegen ist, dürfte nicht zuletzt mit den zahlreichen politischen und konjunkturellen Fragezeichen rund um den Globus zusammenhängen. Krisenherde jeglicher Art stellen gerade für exportorientierte Mittelständler eine potenzielle Belastung für ihr Kerngeschäft dar, entsprechend zurückhaltend geben sich deshalb viele hinsichtlich großer Zukunftsinvestitionen. Die erwirtschafteten Überschüsse zur Überbrückung anzulegen und dabei noch eine auskömmliche Rendite zu erzielen, ist anno 2016 obendrein kein einfaches Unterfangen.

Nichtsdestoweniger gibt sich der Mittelstand zuversichtlich: Auf 2,93 Prozent beläuft sich laut Studie der durchschnittlich erwartete Rückfluss der angelegten Mittel – ein Wert, der nicht nur Privatanlegern realitätsfern vorkommen dürfte. Hierbei gilt es allerdings zu beachten, dass sich die Mittelständler oftmals an den im Rahmen ihres Kerngeschäfts erzielten Renditen orientieren dürften und weniger am Marktzins. Unabhängig von der Plausibilität der erwarteten Anlageverzinsung scheint freilich klar, dass eine derartige Zielgröße nur bei erhöhter Risikobereitschaft zu erreichen ist. Ein erhöhter Wagemut spiegelt sich jedoch nur bedingt in den Rückmeldungen der Befragung wider: Immerhin sind mittlerweile rund 40 Prozent der Mittelständler willens, für eine höhere Rendite auch Volatilitäten an den Kapitalmärkten zu akzeptieren. Gleichzeitig verhalten sich 35 Prozent sicherheitsorientiert und nehmen dafür im aktuellen Zinsumfeld auch keine oder negative Renditen in Kauf.

Dass sich viele der momentan noch zögerlichen Unternehmen zeitnah zu einem Umdenken hinsichtlich ihres Anlageverhaltens gezwungen sehen könnten, wird beim Blick auf den Finanzierungsstand der betrieblichen Altersvorsorge deutlich: Laut Studie verfügen derzeit nur 45 Prozent der Unternehmen, die Pensionsverpflichtungen eingegangen sind, über eine Deckung zwischen 75 und 100 Prozent. Bei 18 Prozent der Befragten beträgt die Deckung allerdings weniger als 20 Prozent. Neben der Offenlegung der Problematik rund um die Deckungslücken bietet die Studie dann auch direkt einen Lösungsvorschlag: Die Zuführung höherer Einzahlungen in

geeignete Finanzierungsinstrumente könne Abhilfe für betroffene Mittelständler schaffen. Konkret werden die Finanzierung über die als Treuhand-Modelle bekannten Contractual Trust Arrangements (CTA) sowie die Auslagerung in Pensionsfonds genannt. Diese Instrumente dürften auch nach der Neuausrichtung ihres Mittelstandsgeschäfts von der Commerzbank gerne bedient werden.

Corporate Governance

Organe im Überkreuzgeflecht: Konsequenzen bei Differenzen?

Die Crux: Aufsichts- oder Verwaltungsräte können sich mangels tatsächlichen fachlichen Wissens und wegen zeitlicher Begrenzung nur sehr bedingt in Entscheidungsprozesse einbringen und sind auf die umfassende, korrekte Zuarbeit ihres Vorstandes angewiesen. Dessen Engagement können sie letztlich wenig einschätzen. Vorstandsmitglieder benötigen hier und da das Entgegenkommen des Aufsichtsrates. Beide Gremien konzidieren dem jeweils anderen Spielräume in Bezug auf anfallende Organkosten und persönliche Bedürfnisse. Bereits von daher bilden Vorstand und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat eine „Schicksalsgemeinschaft“. Konsequenzen bei Differenzen sind die Ausnahme.

Handeln nach bestem Wissen und Gewissen kann weit ausgelegt werden. Der genossenschaftliche Bankvorstand hat seine Aufgaben nach Dienstvertrag, Satzung, Geschäftsordnung und Geschäftsanweisung wahrzunehmen. Das Handeln für die Anteilseigner müsste im Vordergrund stehen, was auch immer die Pflichten des „ordentlichen Geschäftsleiters einer Genossenschaft“ gemäß § 41 I, II GenG bedeuten mögen – die Auslegungen sind Legion. Bei Sparkassen gehörte der Erfüllung des öffentlichen Auftrags, etwa gemäß §§ 1, 2 SpakG (NRW) für die Kommune als Träger, oberste Priorität. Die diesbezüglichen Pflichten werden im alltäglichen Bankgeschäft häufig nicht realisiert; § 1 GenG und die Sparkassengesetze bleiben „vor der Tür“ (Borcherts Glanzstück über das Verdrängen von Verantwortung und Moral) und warten auf ihre Erfüllung wie auf „Godot“ (Becketts absurdes Theater über „Sinnlosigkeit“). Wichtig scheint für Vorstände und Aufsichtsräte die vordergründige einvernehmliche Lösung anstehender Probleme in gemeinsamer Sitzung. Gelingt es, wie meistens, war es wieder ein „Glücklicher Tag“ (Becketts Theaterstück über das Gutfühlen und gegenseitige Gutzureden in zunehmend prekärer Situation).

Vorstand und Aufsichtsrat sind in der Praxis nicht nur aufeinander angewiesen, sondern voneinander

abhängig: Vorstandsmitglieder fragen für sich Kreditierungen nach und dürfen es nur bei dem eigenen Geldhaus, das heißt dem Aufsichtsrat als vorgesehmem Gremium. Auch Aufsichtsratsmitglieder haben Finanzierungswünsche, die möglichst unkompliziert und günstig erfüllt werden sollen. Daneben braucht man einander bei den Stichworten: Gehälter, Tantiemen, Dienstwagen, Spesen, (eigene) Kredite, Aufwandsentschädigungen, Tagungsorte und -dauer, Dienstreisen und nicht zuletzt die gegenseitige Bescheinigung adäquater Sorgfalt.

Bei diesen Überkreuzverpflichtungen fehlt es an jeglicher Kontrolle. Selbstverständlich kann der Aufsichtsrat Anliegen eigener Vorstandsmitglieder ablehnen und der Vorstand die des Aufsichtsrates. Weder die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates noch die des Vorstandes geben für die konkrete Situation, Mitgliedern des jeweiligen anderen Organs Vorteile zu gewähren, etwas her. Deshalb ist eine Satzungsbestimmung notwendig, das zum Beispiel die Innenrevision bei Überkreuzhandlungen eine Stellungnahme abzugeben hat, mit der Verpflichtung, in General-, Vertreter- oder Gewährträgerversammlung eine Rechenschaftsfeststellung zu Organkrediten, finanziellen Aufwendungen und Vergünstigungen abzugeben. Es ist nichts weniger zu verlangen, als die Berufung eines Compliance-Beauftragten per Satzung und Beschluss der Anteilseigner, der dann für die Dauer eines Folgejahres unkündbar gestellt werden sollte. Die Feststellungen dieses „Organrevisors“ wären in gemeinsamer Sitzung von Aufsichtsrat/Verwaltungsrat und Vorstand zu beraten. Bereits die psychologische Situation, gegebenenfalls in der Trägerversammlung eine Negativbescheinigung zu erhalten, dürfte zur konstruktiven Behandlung der jeweiligen Wünsche von Organmitgliedern führen. Die geschäftsmäßig gegenseitige Bestätigung richtigen eigenen Handelns kann bei Zweifeln zur Bloßstellung, auch in der Öffentlichkeit führen – siehe „Volksbank Münster“ und „Vom Wesen der Spesen“, in: ZfgK 16/2015.

Dann bleibt nur die Abberufung vom Amt – auch von Aufsichtsräten –, Lösung des Dienstvertrages, eventuell die Rückforderungsklage. Zur Erinnerung: § 6 KWG gibt die Möglichkeit, bei organisatorischen Mängeln des Kreditinstituts einzugreifen, und sei es auch nur im Rahmen eines Aufsichtsgesprächs. Dazu gehören auch Sachkundemängel und Bedenken gegen die persönliche Zuverlässigkeit von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern. Bei Tragfähigkeit von Organbeschlüssen nach selbstkritischer Betrachtung und dem furchtlosen Einsetzen einer internen Kontrollinstanz gibt es keine Konsequenzen – mangels Differenzen.

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