KfW

Wieder die IT-Technik

Ein offensiver Antritt nach außen und viel Arbeit nach innen, davon war die Bilanzpressekonferenz für das Jahr 2016 der KfW Bankengruppe geprägt. Im Vordergrund der Veranstaltung stand zunächst für lange Zeit eine kurz vor der Verwaltungsratssitzung und der Bilanzberichterstattung öffentlich gewordene gravierende Überweisungspanne. Schon im Februar waren aufgrund unzureichender Kontrollmechanismen in einer Kombination aus menschlichem Versagen und Defiziten bei der genutzten Softwarelösung in der IT-Technik 7,6 Milliarden Euro irrtümlich an vier Bankadressen überwiesen worden. Zwar hat die KfW das Geld am folgenden Tag wieder zurückerhalten und konnte damit den Schaden aus Zinsausfällen und Transaktionskosten auf rund 25 000 Euro begrenzen. Doch in einer Zeit, in der fast täglich vor den Gefahren von ernsthaften Cyber-Attacken in der Wirtschaft gewarnt wird, und auch die Bankenaufsicht dieses Thema ganz nach oben auf ihre Agenda gestellt hat, passt solch ein Vorfall natürlich denkbar schlecht in das Image. Gerade für den Ruf der KfW ist dieser Fehler nach der irrtümlichen Überweisung von seinerzeit knapp 320 Millionen Euro Mitte September 2008 an die damals schon in der Insolvenz befindliche Investmentbank Lehman Brothers besonders fatal.

So versuchte der Vorstand bei der Aufarbeitung des Vorfalls klugerweise auch nicht ansatzweise, einen aussichtslosen Kampf gegen die Sicht der Dinge in den Medien zu führen, sondern räumte den Fehler vorbehaltlos ein, veranlasste eine Prüfung der organisatorischen und technischen Abläufe durch einen externen Dienstleister und versprach Besserung. Weniger auf dem Feld der Anwendungsentwicklung als bei der Informationssicherheit, so wurde bei dieser Gelegenheit eingeräumt, hatte schon die BaFin bei ihrer Untersuchung der IT-Technik im Jahre 2016 Schwächen der IT-Struktur der Förderbank ausgemacht und einen Plan für deren Beseitigung verlangt. Dass zudem dieses Mangels wegen vonseiten der Aufsicht ein Eigenkapitalaufschlag von 2 Prozentpunkten für die Förderbank verlangt wird, wurde übrigens nicht dementiert. Angesichts der hauseigenen Wahrnehmung des Stands der Umsetzung ihres IT-Großprojektes setzt die KfW dafür noch zwei weitere Jahre an und formuliert die klare Einsicht, bis dahin auch liefern zu müssen.

Weitaus harmloser war für die KfW diesmal ein zweites klassisches Thema der vergangenen Jahre. Wieso liegt ausgerechnet die größte deutsche Förderbank in der Ertragsrechnung mit an der Spitze der deutschen Kreditwirtschaft? Das gehörte in den vergangenen Jahren ziemlich regelmäßig zu den Fragestellungen, die die KfW in ihrer Bilanzberichterstattung zu klären hatte. Ganz vorne lag die Bank in der hiesigen Ertragsrangliste zwar nur im Jahr 2012. Doch sie befindet sich seither regelmäßig in der Spitzengruppe und übertrifft deutlich den Planungsansatz von gut einer Million Euro. Bei einem ausgewiesenen Konzerngewinn von 2,002 Milliarden Euro für das Berichtsjahr 2016 hätte die Bank das „sehr gute Ergebnis" mühelos unter die 2-Milliarden-Marke drücken können. Doch auch dies hätte angesichts der recht bescheidenen Ergebnisse der übrigen deutschen Kreditwirtschaft, nichts daran geändert, hinter der genossenschaftlichen DZ Bank einmal mehr als das deutsche Institut mit dem zweitstärksten Ertrag abzuschneiden. Die KfW wendet die gute Ertragslage deshalb offensiv und stellt sie als Stärkung der Förderfähigkeit heraus.

In der Förderpraxis des Berichtsjahres war das aber allenfalls eine Option. Denn zumindest 2016 hat die Förderbank ihren eigenen Planansatz für die Förderleistungen nicht erfüllt. Die zulasten der eigenen Ertragslage erbrachte Förderleistung im Inlandsgeschäft lag laut Finanzbericht jedenfalls „deutlich unter den Erwartungen". Dass die KfW diesbezüglich derzeit also ihren eigenen Anspruch nicht erfüllen kann, führt sie nicht zuletzt auf das Niedrig- beziehungsweise Negativzinsumfeld zurück, das den Verbilligungsspielraum einschränkt. Sie räumt dabei offen eine geringere Nachfrage nach verbilligten Förderkrediten ein. In der politischen Diskussion bis in den Verwaltungsrat der Förderbank hinein führt diese nun schon seit einigen Jahren anhaltende Lage zu der Anregung oder teils auch der Aufforderung, intensiver über alternative Formen der Förderungsleistung nachzudenken. Der konkreten Zahl nach wird die Förderleistung für das Geschäftsjahr 2016 im Finanzbericht mit 230 Millionen Euro ausgewiesen, nach 345 Millionen Euro im Vorjahr. Als Zinsverbilligung für 2016 nennt die KfW 193 Millionen Euro nach 304 Millionen Euro im Vorjahr.

Dekabank

Erwartungsmanagement

Ganz wie es sich für vorsichtige Kaufleute gehört, wollen die Verantwortlichen der Dekabank lieber positiv überraschen, als mit Bad News ihre Eigentümer zu erschrecken. Entsprechend zurückhaltend waren sie dann auch bei der Interpretation der Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahres. „Wachstumsdynamik intakt", „Wirtschaftliches Ergebnis erwartungsgemäß", „Stabile Ausschüttung",

„Solides Zahlenwerk", „Ausblick: wirtschaftliches Ergebnis auf dem Niveau des Jahres 2016".

Natürlich hätte man das abgelaufene Jahr 2016 durchaus offensiver verkaufen können. Die Nettovertriebsleistung ist mit 16,9 Milliarden Euro die zweitbeste der vergangenen zehn Jahre. Bei Aktienfonds wurden entgegen dem allgemeinen Branchentrend (laut BVI Nettoabflüsse von 1,8 Milliarden Euro) Zuflüsse in Höhe von 2,4 Milliarden Euro erzielt. Die Total Assets stiegen um 7 Prozent auf knapp 257 Milliarden Euro. Die Eigenkapitalquoten belaufenen sich allesamt auf einem sehr auskömmlichen Niveau, auch wenn einige Prozentpunkte davon einem Sondereffekt durch der Umstellung auf ein internes Modell (etwa 2,6 Prozentpunkte) und dem spürbaren Rückgang der Bilanzsumme um nahezu ein Fünftel geschuldet sind. Und der drastische Rückgang des wirtschaftlichen Ergebnisses um ein Drittel auf 415 Millionen Euro lässt sich mit der umfassenden Vorsorge für Schiffskredite gut erklären. Vom gesamten Schiffskreditbestand in Höhe von 1,6 Milliarden Euro sind 300 Millionen Euro durch internationale Kreditversicherer abgeschirmt oder noch nicht ausgezahlt, das aus den restlichen 1,3 Milliarden Euro resultierende NPL-Portfolio beläuft sich auf rund 580 Millionen Euro und ist Stand heute zu 46 Prozent durch Rückgestellungen abgesichert.

Einziger Wermutstropfen war vermutlich die deutlich gesunkene Bilanzsumme. Das ist zum einen mit dem Auslaufen von Wertpapierbeständen begründet, aber eben auch mit leicht rückläufigen Kreditbeständen. Und Letzteres ist eine Entwicklung, „die wir so nicht in die Zukunft fortschreiben wollen", stellte Finanzvorstand Matthias Danne klar. Im Gegenteil: „Wir wollen im Kreditgeschäft wieder das Niveau vergangener Jahre erreichen, das heißt, die Risk Weighted Assets werden wieder steigen."

Es war zweifelsohne kluges Erwartungsmanagement der Deka-Verantwortlichen. Einmal in Richtung der Eigentümer: Denn klar ist auch, die solide Eigenkapitalbasis muss weiter gestärkt werden, durch Thesaurierung. Das heißt, es steht nicht unbedingt mehr Geld für Ausschüttungen zur Verfügung. Zum zweiten in Richtung der eigenen Belegschaft: Diese wurde schon Anfang des Jahres auf härtere Zeiten eingeschworen, da wären überschwänglich euphorische Äußerungen zum Geschäftsergebnis sicherlich nicht so gut angekommen. Zum dritten aber auch in Richtung Öffentlichkeit: Denn diese ist schnell mit Urteilen bei der Hand, wenn Dinge versprochen, dann aber nicht eingehalten werden. Mit Blick auf das kommende Jahr, in dem die Dekabank ihren 100. Geburtstag begehen wird und die gute Laune mit einem entsprechenden Ergebnis untermauern möchte, aber auch auf die zurückliegenden Jahre kann man da nur sagen. Ziemlich viel richtig gemacht!

Frankfurter Sparkasse

Im Zeichen des Einlagenüberhangs

Wie schnell eine eigentlich kluge strategische Entscheidung zu einer gewissen Belastung werden kann, musste in den vergangenen Jahren die Frankfurter Sparkasse erfahren. Denn die im Herbst 1996 gegründete Tochter 1822 Direkt ist mit ihrem hohen Tagesgeldbestand in den heutigen Zeiten der Niedrigzinsen ganz maßgeblich dafür verantwortlich, dass die Bilanzstruktur der Fraspa durch einen enormen Einlagenüberschuss geprägt ist. Galt die Direktbanktochter der Sparkasse lange Zeit als ein Beispiel für ein mutiges und zukunftsweisendes Projekt und zeitweilig auch als möglicher Nukleus für eine gemeinsame S-Direktbanklösung, ist es um dieses Thema in der Niedrigzinsphase sehr ruhig geworden. Bei einer Bilanzsumme von 18,14 (17,99) Milliarden Euro werden das Kundenkreditvolumen der Fraspa zum Bilanzstichtag 2016 mit 7,85 (7,54) und die Kundengelder mit 16,0 (15,55) Milliarden Euro ausgewiesen. Von Letzteren wiederum fallen laut Bundesanzeiger gut 14 Milliarden Euro unter die täglich fälligen Gelder. Einen Einlagenüberschuss in dieser Größenordnung weisen derzeit im Sparkassenlager nicht einmal die Mitgliedsinstitute des Ostdeutschen Sparkassenverbandes auf. Dort wird das aggregierte Einlagenvolumen aller Sparkassen auf 96,33 Milliarden veranschlagt und das Kreditvolumen auf 50,05 Milliarden Euro. Solch hohe Überschüsse lassen sich in Zeiten der Niedrigzinsen hier wie dort schwerer verarbeiten. Die Anlage freier Mittel bei der EZB kostet Geld.

Auch wenn die Fraspa als Muttergesellschaft der Helaba konsolidiert wird, stehen Institute mit solchen Relationen zudem mit Blick auf mögliche Zinsänderungsrisiken unter einer besonderen Beobachtung der Bankenaufsicht und können im SREP-Prozess mit einem Eigenkapitalzuschlag belegt werden. Für die Sparkassen in Hessen und Thüringen insgesamt ist dieser Aufschlag kürzlich von SGVHT auf 1,1 Prozentpunkte beziffert worden. Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken hat für die betroffenen Institute seiner Bankengruppe als durchschnittliches Ergebnis der Bescheide einen Aufschlag für Zinsänderungsrisiken sowie weiteren wesentlichen Risiken von 1,4 Prozentpunkte genannt und für die Zinsänderungsrisiken alleine 1,09 Prozentpunkte.

Die Frankfurter Sparkasse verweist mit Blick auf die Risikosteuerung als 100-prozentige Tochtergesellschaft auf die Integration dieser Funktionen in die Helaba auf Gruppenebene. Zur Steuerung des gesamtbankbezogenen Marktpreisrisikos werden

laut Bundesanzeiger in der Sparkasse derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Eindeutig im Vordergrund stehen dabei die Zinsänderungsrisiken, die insbesondere durch Zinsswaps (Payer- und Receiverswaps) und Swaptions gesteuert werden. Die Nominalwerte der Payerswaps werden zum 31. Dezember 2016 auf 7,0 Milliarden Euro beziffert, die der Receiverswaps auf 2,0 Milliarden Euro und die der Swaptions auf 385,0 Millionen Euro.

Auch durch eine noch so starke Forcierung des Kundenkreditgeschäftes lassen sich solche Ungleichgewichte der Bilanzstruktur nicht ausgleichen. Trotz eines Plus von 4,1 Prozent beim Kundenkreditvolumen gegenüber plus 2,9 Prozent bei den Kundengeldern hat sich 2016 der Abstand in absoluten Werten gemessen sogar noch vergrößert. Stark im Zeichen des hohen Einlagenüberhangs stehen deshalb die Aktivitäten der Fraspa zur Kosteneffizienz. Ging es in den ersten drei Abschnitten des Projektes seit Herbst vergangenen Jahres insbesondere um Kostensenkungen durch Verschlankung der Strukturen und Beschleunigung der Prozesse, soll künftig verstärktes Augenmerk auf den Auf- und Ausbau neuer Ertragsfelder gelegt werden. Auf der Personalkostenseite soll zwischen 2015 und 2020 der Mitarbeiterbestand um rund 200 Stellen abgebaut werden, von derzeit 1 600 Vollzeitstellen bedeutet das einen weiteren Rückgang um rund 100. Parallel dazu will die Sparkasse aber keineswegs wichtige technische Entwicklungen verschlafen und gerade am Standort Frankfurt eine gute und offene Zusammenarbeit mit der Fintech-Branche pflegen. Ertragschancen will sie unter anderem durch eine Kooperation mit dem Immobilienmakler der Landesbausparkasse, durch einen Ausbau des Private Banking und Stiftungsaktivitäten oder auch durch Kooperationen mit traditionellen Geschäftspartnern wie dem Versorgungsunternehmen Mainova erschließen.

Apo-Bank

Schnellere Transformation erwünscht

Eine harte Kernkapitalquote von 22,6 (22,0) Prozent, ein Wachstum des Volumens der Kundeneinlagen um 9,4 Prozent, der Kundenkredite um 5,7 Prozent und der Bilanzsumme um 5,9 Prozent auf 38,6 Milliarden Euro – also deutlich über der Untergrenze für die direkte EZB-Aufsicht: Mit diesen Zahlen der Apotheker- und Ärztebank (Apo-Bank) für das Berichtsjahr 2016 kann Herbert Pfennig wenige Monaten vor seinem Ruhestand ebenso zufrieden sein wie mit der Ertragsrechnung. Denn auch dort ist es mithilfe früherer Absicherungsgeschäfte durch Zinsderivate gelungen, den Rückgang des Zinsüberschusses auf 7,3 Prozent zu begrenzen (auf 625,6 Millionen Euro). Gleichzeitig haben der Provisionsüberschuss (plus 4,5 Prozent auf 139), das Betriebsergebnis vor Steuern (plus 4 Prozent auf 159,6 Millionen Euro) und der Zinsüberschuss nach Steuern (plus 3,2 Prozent auf 61,0 Millionen Euro) zugelegt. Mit der vorgeschlagenen Dividende von 4 Prozent kann sein Haus den 110 000 Mitgliedern unter den rund 415 000 Kunden eine attraktive Verzinsung ihrer Geschäftsanteile bieten. Voller Lob beurteilt der Vorstandsvorsitzende schließlich die Kompetenz seiner Vorstandskollegen und Führungskräfte. Und dennoch räumt er ein, dass er sich im Verlauf seiner Amtszeit gerade bei der Weiterentwicklung und Intensivierung des Wertpapiergeschäftes noch schnellere Fortschritte gewünscht hätte.

Für einen Marktanteil von 50 bis 60 Prozent unter den Ärzten, Apothekern und Heilberufen ist ihm die Gewichtung des Kreditgeschäftes zu stark beziehungsweise anders gewendet das Wertpapiergeschäft deutlich unterentwickelt. Ein Institut, das in dieser solventen Zielgruppe einen so breiten Kundenkontakt bei der Existenzgründung und der Kreditfinanzierung der Praxiseinrichtung hat, so sein Anspruch, muss alles daransetzen, seine Klientel lebenslang zu begleiten und sie unbedingt auch für das Anlagegeschäft zu gewinnen. Zwar kann Pfennig während seiner gut acht Jahre im Vorstand auch in diesem Segment erhebliche Steigerungsraten verbuchen, aber der Transformationsprozess geht für sein Gefühl immer noch zu langsam voran. Möglichst schnell zum ersten Ansprechpartner seiner Kunden in allen Facetten der Geld- und Wertpapieranlage zu werden ist deshalb sein größter Wunsch an die Arbeit seiner Nachfolger.

Erreichen will die Bank dieses Ziel mit einer schon in den vergangenen Jahren eingeleiteten Forcierung der ganzheitlichen Anlageberatung in den Filialen. Allein 2016 wurde die Zahl der Berater unter den mittlerweile knapp 2 600 Beschäftigten um 60 aufgestockt. Mit ihrer Hilfe und einem gezielten Ausbau des Filialnetzes von derzeit 76 um weitere fünf bis zehn Standorte soll gerade im Privatkundengeschäft das Depotvolumen von derzeit 7,2 auf 10 Milliarden Euro angehoben werden. Und auch diese Zielgröße lässt nach Einschätzung des Vorstandes angesichts eines Kreditvolumens von 30 Milliarden Euro für Existenzgründungen und Firmenkredite an Ärzte, Apotheker und Heilberufe noch Raum für weitere Steigerungen.

Parallel zur Stärkung der Kundenberatung sind die Zentralbereiche und die Marktfolge der Apo-Bank angehalten, durch Entschlackung der Prozesse und Standardisierung der Abläufe pro Jahr 2 Prozent der Kosten zu sparen. Das führt unmittelbar zu ei-

nem weiteren Großprojekt der Apo-Bank, das seit über einem Jahr angestoßen ist und nun zur Entscheidung steht – die Auswahl des künftigen Kernbankensystems. Die seinerzeit formulierten Anforderungen der Bank sind mittlerweile auf einen Auswahlprozess zwischen zwei Anbietern verdichtet worden, der genossenschaftlichen Fiducia-GAD sowie der schweizerischen Avaloq. Beiden Anbietern bescheinigt die Apo-Bank im noch laufenden Auswahlprozess große Anstrengungen, auf ihre besonderen Anforderungen einzugehen. Mit Blick auf die Ambitionen im Wertpapiergeschäft und im Private Banking hat sie dabei klar gemacht, ein besonderes Augenmerk auf neue Lösungen zur besseren technischen Unterstützung von Beratern zu legen. Zum Anforderungsprofil gehören beispielsweise straffe Dokumentationsprozesse und perspektivisch der Einsatz von Robo-Advice. Ob und wie schnell die Fiducia-GAD das wohl liefern will?

Preispolitik

Sonderansprüche an Verbünde?

Wenn in Deutschland über Bankentgelte diskutiert wird, rücken regelmäßig die Gebühren für die Kontoführung in den Blick. Speziell das kostenlose oder zumindest nicht kostendeckende Girokonto, das von vielen Banken als Türöffner für ein lohnendes Cross-Selling gesehen wird, ist das klassische Beispiel für Rankinglisten. Mit der Gebühr für die Abhebung an Geldausgabeautomaten steht dieser Tage ein anderes Entgelt im Vordergrund. Speziell einigen Instituten aus der Sparkassenorganisation und dem Genossenschaftssektor wird vorgeworfen, verdeckt Gebühren für die Geldversorgung am Automaten zu erheben. Nun mag man aus Gründen der Transparenz für eine weitgehende Offenlegung solcher Gebührenbestandteile plädieren. Die beiden Verbundgruppen aber etwa wegen ihres öffentlichen Auftrags oder der Mitgliederförderung an den Pranger zu stellen, zeugt von einem seltsamen Verständnis von Preisbildung im Wettbewerb.

Zur öffentlichen Glättung der Wogen sahen sich auch zwei der drei großen Bankenverbände aufgerufen. Während sich der Bundesverband der privaten Banken an dieser Stelle strikt zurückgehalten hat und die Bewertung jedem einzelnen Institut überlässt, sahen sich der Deutsche Sparkassen- und Giroverband wie auch der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken Anfang April zu einer Stellungnahme beziehungsweise Argumentationshilfe für ihre Mitgliedsinstitute veranlasst. Entgelte allein für die Nutzung von Geldausgabeautomaten hat der DSGV dabei verneint. Aber ebenso wie der BVR hat er Regelungen im Rahmen von unterschiedlichen Kontomodellen eingeräumt, beispielsweise ein monatliches Limit für Freiabhebungen am Geldautomaten. Entspricht das nicht genau den Anregungen, die die Bankenaufsicht für eine verantwortungsvolle Preispolitik gibt?

Union Investment

Sparen für die Bildung

Bildung zahlt sich aus - das ist erstmal keine überraschende Erkenntnis aus der neuen Studie des ifo-Instituts. Im Auftrag der Union Investment haben die Forscher untersucht, inwieweit sich der Bildungsabschluss tatsächlich auf das spätere Gehalt niederschlägt und ob sich die Verdienstausfälle in den Jahren der Ausbildung später aufrechnen. Dank des Mikrozensus wurden so rund eine Million Daten von Menschen zwischen 18 und 65 Jahren, ihrem Einkommen und ihrem Bildungsabschluss verglichen und ausgewertet. Im Anschluss wurden für jede Abschlussart durchschnittliche Ausbildungskosten errechnet und vom späteren Einkommen abgezogen. Das Ergebnis ist eindeutig: Unter dem Strich bringt jeder höhere Abschluss zwischen 22 und 64 Prozent mehr Einkommen, jedoch mit deutlichen Unterschieden zwischen den Berufszweigen, den Studienrichtungen, Regionen und den Geschlechtern.

Doch Bildung kostet Zeit, Engagement und Geld. Obwohl in Deutschland hauptsächlich staatlich finanziert, kommen 15 Prozent mittlerweile auch aus privaten Ausgaben. Doch die Sparstudie der Union Investment zeigt, Bildung hat bislang in Deutschland keine Priorität beim Sparen, weit oben stehen Schwerpunkte wie der Notgroschen, die Altersvorsorge oder größere Anschaffungen. Dabei sind die Gesamtausgaben für Eltern im Laufe des sechsjährigen Studiums eines Kindes im Schnitt 30000 Euro, geht man davon aus, dass Eltern ihre Kinder mit rund 420 Euro im Monat unterstützen. Viele dieser Kosten werden aktuell zumeist noch aus laufenden Budgets finanziert.

Was ist nun für den Vorstandsvorsitzenden Hans Joachim Reinke der Nutzen der Studie für sein Haus? Die Antwort: Der Aspekt des Bildungssparens soll wieder stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt werden. Je früher man anfängt für eine bessere Bildung zu sparen, desto leichter lässt sie sich finanzieren. Insofern ist das Engagement der Union Investment für höhere Bildungsziele zwar löblich, kann aber durchaus mit besseren Geschäften für das eigene Haus verbunden sein und damit nicht ganz so selbstlos wie es vielleicht zunächst erscheinen mag.