

## Großbanken

### Stabilisierungsversuche

Der Abstand wird immer größer. Auch im Sommer 2017 kämpfen Deutschlands verbliebene Großbanken immer noch mehr oder weniger mit der Bewältigung der Vergangenheit, während die internationale Konkurrenz, vor allem die US-amerikanische, schon seit Jahren wieder auf Wachstum umgeschaltet hat.

Ein kurzer Blick zurück: Im ersten Halbjahr 2007 war die Bankenwelt noch in Ordnung. Es herrschte allgemein eine freundliche Stimmung an den Kapitalmärkten und die globale Wachstumsdynamik war hoch. Davon wollte die Deutsche Bank weiter profitieren: „Die Deutsche Bank ist hervorragend positioniert, um von diesen Trends zu profitieren. Unser Niederlassungsnetz in 73 Ländern und die gute Verankerung in bedeutenden Wachstumsregionen verschaffen uns im Globalisierungstrend entscheidende Vorteile ...“, schreibt Vorstandsvorsitzender Josef Ackermann 2006 an die Aktionäre. Die Commerzbank erzielte 2007 sogar das beste Halbjahresergebnis ihrer Geschichte. Stolz betont Vorstandssprecher Klaus-Peter Müller Stärken und Ambitionen: „Eindrucksvoller Beleg für unseren Erfolg ist die Eigenkapitalrendite nach Steuern von 15,4 Prozent. Sie liegt weit über unserer Zielmarke von mindestens 12 Prozent für 2007. Ein solcher Wert ist heute nicht selbstverständlich. Wir haben damit manchen unserer ausländischen Wettbewerber hinter uns gelassen, der unter strukturell komfortablen Verhältnissen arbeiten kann und traditionell wesentlich höhere Renditen ausweist als wir.“

Ein bisschen wehmütig darf man da schon werden, denn es ist lange her, von den Lenkern dieser beiden stolzen Banken solche Worte gehört zu haben. Heute sieht die Welt ganz anders aus, die Schere zwischen den Marktführern aus den USA und der deutschen und europäischen Konkurrenz geht immer weiter auseinander. Laut Ernst & Young mussten Europas Großbanken 2016 in der Summe einen Gewinnrückgang um rund 20 Prozent hinnehmen. Dagegen konnten die Top-US-Banken ihre Gewinne im Vergleich zum Vorjahr nochmals um gut fünf Prozent steigern. Auch zum Sommer 2017 ist keine Trendwende zu erkennen. Nur ein Beispiel: JP Morgan Chase erzielte im zweiten Quartal 2017 einen Rekordgewinn von 7 Milliarden US-Dollar und Erträge von gut 26 Milliarden US-Dollar bei einer Bilanzsumme von etwa 2,5 Billionen US-Dollar. Die Deutsche Bank, die JP Morgan viele Jahre als Peer bezeichnete, liegt im gleichen Zeitraum bei einem Ergebnis vor Steuern von 822 Millionen Euro und Erträgen von 6,6 Milliarden Euro bei einer Bilanzsumme von knapp 1,6 Milliarden Euro. Die Erträge

gingen im zweiten Quartal dabei nochmals um rund 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück, was die Bank mit dem buchhalterischen Effekt geringerer Risikoprämien auf eigenen Verbindlichkeiten, Verlusten beim Verkauf von Geschäftseinheiten und Einmaleffekten im Vorjahr begründet.

Auch die Zahlen der Commerzbank sind noch von Altlasten beziehungsweise Kosten für die Neuausrichtung geprägt. Durch die Verbuchung der vollständigen Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 807 Millionen Euro bereits im zweiten Quartal verzeichnet das Institut im ersten Halbjahr 2017 einen Verlust von über 400 Millionen Euro. Allerdings fiel auch das operative Ergebnis mit 515 Millionen Euro niedriger aus als im Vorjahr, während die Erträge vor Risikovorsorge bei rund 4,5 Milliarden Euro gleich blieben.

Die Deutsche Bank will „die führende kundenorientierte globale Universalbank“ sein. Die Commerzbank hat den eigenen Anspruch einer „führenden, international agierenden Geschäftsbank“. Der Weg dahin ist steinig, schwer und vor allem lang. Die Schere zur internationalen Konkurrenz wird in den kommenden Quartalen weiter auseinandergehen. Aber wahrscheinlich ist das nicht mehr der Maßstab. Es gilt vielmehr, die beiden Häuser weiter zu stabilisieren, Ideen und Geschäftsmodelle für die moderne Welt des Banking zu entwickeln und mit innovativen Strategien und steigenden Ergebnissen Talente, Kunden und Aktionäre zu überzeugen. Das ist Arbeit genug.

## ING-Diba

### Der agile Elefant als symbolische Zielvorgabe

Das Auftreten der Fintechs ruft bei vielen Beobachtern der Bankenbranche die alte schumpeterische These von der schöpferischen Zerstörung in Erinnerung. Junge flexible Unternehmen erobern mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsweisen erst eine Marktnische, wachsen mit zunehmendem Markterfolg in respektable Größenordnungen hinein und bringen im Extremfall die etablierten Branchenriesen in Bedrängnis. Letzteres Stadium ist im Kreditgewerbe zwar sicherlich nicht erreicht. Aber nicht zuletzt am US-Markt zeigt sich, wie wachsam solche Start-ups von den Großen der Branche beobachtet werden. Zehn Jahre nach Gründung der Robo Advisor Betterment, Wealthfront und Personal Capital sind dort die etablierten Asset Manager Vanguard und Charles Schwab mit eigenen Tochtergesellschaften in dieses Geschäftsfeld eingestiegen. Wie schnell ein ra-

santer Aufstieg in wirklich große Dimensionen gehen kann, zeigen Beispiele aus anderen Wirtschaftsbereichen. Die Gründung von Amazon und Google liegt nicht einmal ein Vierteljahrhundert zurück, bei Facebook sind es keine 15 Jahre, bei Spotify elf und bei Netflix gerade 20.

Dass Nick Jue weniger als drei Monate nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender der ING-Diba bei seinem ersten Auftritt vor deutschen Journalisten das Szenario von Joseph Schumpeter bemühte, ist kein Zufall. Sein Haus hat sich nach dem enormen Wachstum der vergangenen Jahre mit einer Bilanzsumme von 157,6 Milliarden Euro und fast 4000 Mitarbeitern per Ende 2016 unter die ersten zehn der hiesigen Branche vorgearbeitet und ist damit aus seiner Sicht zu einem Elefanten geworden, dessen weiterer Markterfolg durch andere Banken, flexible Newcomer aus dem Fintechbereich sowie kapitalkräftige branchenfremde Internetgiganten bedroht werden könnte.

Mit dem schumpeterschen Muster will sich der neue ING-Diba-Chef aber nicht abfinden. In dem inzwischen erreichten Bekanntheitsgrad, der Marktdurchdringung mit über 8 Millionen Kunden und der Kapitalausstattung einer Großbank sieht er durchaus Assets, die sich zumindest gegenüber den vergleichsweise kleinen Wettbewerbern gut einsetzen lassen. Ihm schwebt deshalb vor, den Elefanten so agil zu machen, dass er den Angriffen der Wettbewerber von innerhalb und außerhalb der Kreditwirtschaft Paroli bieten kann. Sein Haus binnen 18 Monaten zu einer agilen Bank zu machen, hat er als Zielsetzung ausgerufen, ähnlich wie er es als bisheriger Vorstandsvorsitzender der ING Bank Nederland in den vergangenen Jahren erprobt hat. Konkret wurden dabei in der Team- und Projektarbeit, aber auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter methodische und organisatorische Anleihen bei erfolgreichen Unternehmen wie Netflix, Spotify und Google genommen. Dort wurde studiert und geprüft, wie und ob sich deren flexible Arbeits- und Organisationsformen mit einer verantwortlichen Team- und Projektarbeit sowie einer Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern auf Augenhöhe auf das eigene Haus übertragen lassen. Einen besonders hohen Aufmerksamkeitsgrad nach innen und außen erreicht dabei natürlich der Hinweis auf die Abschaffung eigener Büros, Schreibische und Telefone auf der Vorstandsebene.

Dass die ING-Diba mit der Umsetzung des neunten Organisationskonzeptes auf absehbare Zeit mit sich selbst beschäftigt ist, dürfen die Wettbewerber allenfalls hoffen. Denn von ambitionierten Kennzahlen will Nick Jue ebenso wenig abrücken wie von dem strammen Wachstumspfad. Die Cost Income Ratio soll in Reichweite der 40 Prozent

bleiben und bei Bedarf gegenüber dem heutigen Stand noch gesenkt werden. Gebührenerhöhungen wie auch die Quersubventionierung hält er am preissensiblen deutschen Markt für ganz schlechte Ideen. Dann soll im Produkt- und Dienstleistungsspektrum doch lieber an Komponenten der Bequemlichkeit gearbeitet werden, für die die Kunden zu zahlen bereit sind.

Gespannt darf man gleichwohl darauf sein, wie im Innenverhältnis jene Verantwortlichkeiten gewahrt bleiben, die für die Zusammenarbeit mit der Aufsicht wichtig sind. Und in der Marktbearbeitung wird es besonders im Retailgeschäft darauf ankommen, das Produkt- und Dienstleistungsspektrum bei allem Ideenreichtum seiner Entwickler so einfach und durchschaubar zu halten, dass es massentauglich bleibt.

## Helaba

### Halbjahreszahlen

Die Art der Präsentation in Form einer Telefonkonferenz war neu. Mit ihrem Zahlenwerk ist die Helaba aber auf Kurs. Nach den ersten sechs Monaten 2017 schließt die Landesbank mit einer um eine Milliarde Euro niedrigeren Bilanzsumme als im ersten Halbjahr 2016 ab. Dieser Umstand ist fast ausschließlich auf Währungseffekte des US-Dollar zurückzuführen, heißt es in der Präsentation. Der Zinsüberschuss sank erwartungsgemäß vor dem Hintergrund der aktuell schwierigen Marktsituation um 69 Millionen Euro auf 542 Millionen Euro. Die Helaba spürte durch das niedrige Zinsniveau Ergebnisbelastungen bei der Eigenmittelanlage, Cash Management und retailnahen Aktivitäten. Erfreut zeigte sich Finanzvorstand Detlef Hosemann über den Anstieg des Provisionsüberschusses um 8 Millionen Euro auf 180 Millionen Euro, insbesondere durch die Steigung der Provisionen des Zahlungsverkehrs und Außenhandelsgeschäfts.

Zugute kam der Helaba im ersten Halbjahr 2017 die niedrige Risikovorsorge. Besonders deutlich wurde dieser Umstand im Unternehmensbereich Corporate Finance, dort lag das Ergebnis vor Steuern mit 65 Millionen Euro, insbesondere aufgrund der niedrigeren Risikovorsorge, deutlich über dem Vorjahreswert von minus 10 Millionen Euro. Insgesamt lag die Risikovorsorge im Kreditgeschäft mit minus 31 Millionen Euro ebenfalls unterhalb des Vorjahreswerts von minus 110 Millionen Euro. Das Ergebnis aus dem Handelsgeschäft erhöhte sich auf 168 Millionen Euro nach minus 13 Millionen Euro im Vergleichszeitraum. Hierzu trugen, laut der Helaba, wie auch im ersten Quartal 2017 niedrige-

re Bewertungsabschläge bei Derivaten infolge der gestiegenen langfristigen Zinsen bei. Das sonstige betriebliche Ergebnis stieg um 9 Millionen Euro auf 108 Millionen Euro, getragen vor allem von den Immobilienbeständen in Höhe von 86 (74) Millionen Euro. Die Verwaltungsaufwendungen legten um knapp 4 Prozent auf 656 Millionen Euro zu, bedingt durch höhere Kosten für externe IT- und Beratungsaufwendungen zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben und geschäftsgetriebener Anforderungen. Das Konzernergebnis vor Steuern des ersten Halbjahres 2017 betrug 238 (279) Millionen Euro, nach Steuern von 150 (184) Millionen Euro.

Bezüglich ihrer Kapitalquoten zeigt sich die Helaba zuversichtlich für das zweite Halbjahr 2017. Die harte CET1-Quote (phased in) beläuft sich zum 30. Juni 2017 auf 15,1 Prozent beziehungsweise 14,9 Prozent (fully loaded). Mit der Cost Income Ratio von 73,3 Prozent liegt die Landesbank zum Stichtag in Reichweite des Zielkorridors von unter 70 Prozent, nicht zuletzt weil einige Posten wie für die Regulatorik oder die Bankenabgabe im ersten Halbjahr schon angefallen sind und den Wert im zweiten Halbjahr drücken. Die Eigenkapitalrendite (vor Steuern) ist mit erreichten 6,1 Prozent dem Halbjahresbericht zufolge ebenfalls im Zielbereich, der zwischen 5,0 und 7,0 Prozent angegeben wird.

Bei der Refinanzierung nutzt die Helaba die günstige Marktlage und nahm bereits zum Halbjahr 75 Prozent der geplanten Mittel für 2017 auf. Sie hat damit lieber die damit verbundene Belastung der Gewinn- und Verlustrechnung im ersten Halbjahr in Kauf genommen, als auf ein unverändert freundliches Umfeld zu setzen.

## Immobilien

### Merkels Taktik mit der Mietpreisbremse

„Die Mietpreisbremse haben wir gemacht, okay. Aber es hat sich gezeigt, dass sie das Problem nicht löst.“ Das waren jüngst exakt die Worte unserer Bundeskanzlerin auf einer Wahlkampfveranstaltung in Koblenz. Damit ist sie nicht die Erste, die dieses Finanzierungsinstrument kritisiert. Die Frage ist nur, warum Frau Merkel – sonst nicht unbedingt für klare Worte bekannt – diese Erkenntnis ohne Not im Wahlkampf kundtut. Die Mehrheit der Wähler spricht sie damit ganz bestimmt nicht an, jedoch möglicherweise jene der FDP. Und sie streichelt damit natürlich die Seele von den Bauherren und ihren Verbänden. Ob es nach der Wahl überhaupt zu Änderungen kommt, ist mehr als fraglich. Denn die SPD hat das Instrument damals vorange-

bracht und spricht sich sogar für eine Verschärfung aus. Voraussichtlich wird die Mietpreisbremse auf Bundesebene bei Fortführung der GroKo letztlich einfach beibehalten. Aber vor allem ist sie eines: nahezu bedeutungslos für die Schaffung von neuem Wohnraum. Denn für Neubauten hat die Regelung ohnehin nie gegolten. Auch nicht für sanierte Gebäude.

„Wohnungsknappheit wird am besten dadurch beantwortet, dass ich neue Wohnungen baue.“ Auch diesen unbestreitbaren Satz hat Merkel auf derselben Veranstaltung gesagt. Es sollte argumentativ jedoch nicht der Fehler begangen werden, die Bremse und die in Deutschland relativ schleppend laufende Wohnbautätigkeit allzu stark in einen argumentativen Topf zu werfen. Sicher hat Michael Vogtländer nicht ganz unrecht, wenn er im Rahmen einer Studie des Institutes der deutschen Wirtschaft (IW) moniert, dass durch die Mietpreisbremse Kalkulationen von Bauherren, die auf weiter steigenden Mieten beruhen, verworfen würden. Folge: Die Preise würden gedrückt. Aber dieser Randaspekt ist im Vergleich zu anderen Faktoren durchaus zu vernachlässigen. Einen wesentlichen Grund für die träge Bautätigkeit nennt die Kanzlerin selbst: Das Geld, das für mehr Investitionen durchaus vorhanden sei, werde nicht schnell genug ausgegeben. Hauptgrund: Zu langsame Planungsvorgänge.

Und sie sprach noch etwas Bemerkenswertes: „Wir dürfen nicht immer wieder die Anforderungen für den Wohnungsbau erhöhen.“ Aber was hat denn insbesondere „ihre“ CDU gemeinsam mit den Sozialdemokraten immer wieder getan? Eine Reihe von Wärmedämm- und Energieeinsparverordnungen wurden in den vergangenen Jahren auf den Weg gebracht. Vor einigen Wochen machte GdW-Präsident Axel Gedaschko darauf aufmerksam, dass die Regelwut am Bau allein eine Kostensteigerung von 16 Prozent seit 2002 ausgemacht habe. Der Mangel an Bauflächen und der Widerstand in der Bevölkerung gegen Neubauprojekte kommen noch oben drauf. Darüber hinaus hat sich der Staat aus der Wohneigentumsförderung zurückgezogen und Kommunen schlagen immer stärker bei der Grunderwerbssteuer zu. Gegen diese Probleme ist die Mietpreisbremse eine regulative Mücke.

Unsere alte und wahrscheinlich auch neue Bundeskanzlerin sollte ihren Worten Taten folgen lassen. Neben der Beschleunigung von Planungsverfahren sprach sie sich in Koblenz dafür aus, die Zahl der gerichtlichen Instanzen zu verringern. Das habe auch in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung funktioniert. Ob nun nach der Wahl die Mietpreisbremse beibehalten wird oder nicht, ist zumindest für die Steigerung der Zahl der Neubauprojekte relativ unerheblich.

## Bundesbank

### Ende der Goldverlagerung

Wenn die im Allgemeinen möglichst vorausschauend planende Bundesbank binnen Wochenfrist zu einer Pressekonferenz einlädt, um „über den Stand der Goldverlagerungen und die Historie des Goldbestandes zu informieren“, dann darf man durchaus mit Neuigkeiten rechnen. Und in der Tat hatte Vorstandsmitglied Carl-Ludwig Thiele Konkretes zu vermelden: Der 2013 in Gang gesetzte Prozess der Verlagerung deutschen Goldes nach Frankfurt ist deutlich früher als geplant abgeschlossen. Das seinerzeit vorgestellte Lagerstellenkonzept sah eine Überführung von insgesamt 674 Tonnen Gold beziehungsweise 53 780 Goldbarren zu jeweils rund 12,5 Kilogramm bis zum Jahr 2020 vor. Die Kosten der Verlagerung (inklusive der stichprobenartig durchgeführten Umschmelzungen) beliefen sich dabei übrigens auf 7,7 Millionen Euro. Dies entspricht gut 140 Euro je überführten Goldbarren – also gerade einmal drei Tausendstel seines Marktwertes von rund 440 000 Euro. Ebenfalls erfreulich: Etwaige Bedenken hinsichtlich der Qualität der Barren kann die Bundesbank zweifelsfrei ausräumen. Alle in die Lagerstelle Frankfurt eingelieferten Barren wurden eingehenden Gewichts- und Echtheitskontrollen unterzogen, die keinerlei Beanstandungen nach sich zogen.

Konkret befinden sich inzwischen 1 710 Tonnen der deutschen Goldreserven auf Frankfurter Boden, was einem Anteil von 50,6 Prozent am Gesamtbestand in Höhe von 3 378 Tonnen (aktueller Marktwert rund 120 Milliarden Euro) entspricht. Die restlichen Goldbarren, die sich bislang auf die drei externen Standorte New York, London und Paris verteilen, sind nunmehr nur noch bei der Federal Reserve Bank in New York (37 Prozent) sowie der Bank of England in London (13 Prozent) verwahrt. Die Lagerstelle im Eurostaat Frankreich, konkret bei der Banque de France in Paris, ist dagegen mit Rückführung der Anfang 2017 dort noch befindlichen 91 Tonnen Geschichte. Weitere Verlagerungen nach Deutschland sind derzeit nicht vorgesehen. Ausreichend Gold in New York und London vorzuhalten, erachtet die Bundesbank weiter für geboten – nicht zuletzt deshalb, um es für den Fall einer extremen Krise innerhalb kürzester Zeit in Fremdwährungen an Goldhandelsplätzen tauschen zu können.

Dass nunmehr gut die Hälfte der deutschen Goldreserven hierzulande verwahrt ist, war vor wenigen Jahrzehnten noch kaum absehbar. Bis zum Jahr 1999 waren es gerade einmal 77 Tonnen. In den breiten Fokus der Öffentlichkeit geriet das naturgemäß emotionale Thema vor rund fünf Jahren.

Damals führte der Bundesrechnungshof eine Untersuchung durch, an deren Ende die Forderung stand, dass die im Ausland verwahrten deutschen Goldreserven, die insbesondere infolge der hohen Leistungsbilanzüberschüsse Deutschlands zu Zeiten Bretton Woods rasant angestiegen waren, einer regelmäßigen Inventur zu unterziehen seien.

Zusätzlich zu dem daraufhin verkündeten Lagerstellenkonzept nahm die Bundesbank eine Kehrtwende hinsichtlich ihrer Informationspolitik vor. Die laut Thiele „beispiellose Transparenzoffensive“ geht gar so weit, dass Interessierte auf einer 2 400 Seiten umfassenden Liste detaillierte Informationen zu jedem einzelnen deutschen Goldbarren einsehen können. Das beruhigt die Öffentlichkeit sicherlich ebenso wie das Wissen um das deutsche Gold auf deutschem Boden. Ein erfahrener Risikomanager wird dies mit Blick auf etwaige Klumpenrisiken eventuell etwas anders beurteilen.

## Persönliches

### Ernst Welteke 75 Jahre

Als Parteichef Oskar Lafontaine dem hessischen Landeszentralbankpräsidenten bedeutete, ein Sozialdemokrat muss Bundesbankpräsident werden, hatte Ernst Welteke schon lange gedient. In der Fraktion in Wiesbaden als purer Politiker, in der hessischen Landesregierung als Wirtschafts- und Finanzminister mit angemessener Fachlichkeit, in der Frankfurter Landeszentralbank dann fast schon ein bisschen zurückgezogen aufs Repräsentative, wie es der Bankenplatz erwartete und brauchte. Aber natürlich hatte der Nordhesse aus dem Waldeck-Land, wo sich die Sozis stets mit der bäuerlichen Handwerklichkeit Freier Demokraten um die Mehrheiten balgten, dem Ruf seiner Partei mit dem Bundesfinanzminister Eichel aus Kassel zu folgen. Die Connection schien zunächst gut zu funktionieren. Welteke und Eichel machten auch draußen, im internationalen Geschiebe eine ordentliche Figur. Die Bundesbank hatte eine politische Führung, was nicht allen vielsagenden Währungsgelehrten gut gefiel. Aber es war ja zugleich im Inneren der Euro-Notenbankstruktur eine ganze Menge umzubauen, was sich DM-Jahrzehnte hindurch angehäuft hatte. Es war politische Erfahrung auch mit föderalen Interessen durchaus nützlich. Ernst Welteke als Bundesbankpräsident hat da sehr ordentlich gearbeitet. Aus diesem Wissen um die eigene Redlichkeit dann vom Vorwurf einer Unrechtmäßigkeit ausgerechnet in Berlin getroffen worden zu sein, hat ihn sehr betrübt. Die Redaktion der ZfgK gratuliert ihrem Redner und Autor sehr herzlich.

K.O. ■■■■■