

Landesbanken

Enormer Druck des Marktes

Was wird aus der Nord-LB? Diese Frage stellte sich schon nach Bekanntwerden des Kapitalbedarfs der Tochter Bremer Landesbank (BLB) im Frühsommer 2016 und der vollständigen Übernahme durch die Nord-LB. Denn schon im Q3-Ergebnis 2016 stockte die Landesbank in Hannover ihre Risikovorsorge massiv auf deutlich über 2 Milliarden Euro auf, per Ende 2016 wurden es laut GuV-Rechnung 2,956 Milliarden Euro, die auch das Konzernergebnis nach Steuern in ein sattes Minus von 1,959 Milliarden Euro rissen. Schnell war damit klar, dass die Kapitalausstattung der Nord-LB auf absehbare Zeit am Markt ein Engpassfaktor bleiben würde. Schon in der Bilanzsaison 2016 blieb die Nord-LB mit ihrer harten Kernkapitalquote (fully loaded) von 9,93 Prozent deutlich unter den Vergleichswerten der Bayern-LB (13,2 Prozent), der Helaba (13,8 Prozent) und der LBBW (15,2 Prozent) und in der Berichtssaison 2017 sind die Abstände kaum kleiner geworden. Während es die Nord-LB auf 11,69 Prozent bringt, weisen die Bayern-LB 15,3 Prozent, die Helaba 15,2 Prozent und die LBBW 15,7 Prozent aus. Genau diese Unterschiede tragen maßgeblich zu einer schlechteren Einstufung der Nord-LB bei den Ratingagenturen bei – für langfristige Mittel (senior unsecured) per April 2018 Baa3/negativ von Moodys und A-/negativ von Fitch – und haben inzwischen bei allen Anteilseignern der Bank den Blick für die Dringlichkeit einer Kapitalaufstockung geschärft.

Der Vorstandsvorsitzende Thomas Bürkle hat diese Lage in der Bilanzpressekonferenz seines Hauses sehr nüchtern analysiert. Er hat mit Blick auf die laufenden Gespräche zur Kapitalstärkung und Neuausrichtung zwischen der Landesbank und ihren Trägern zwar noch einmal ausdrücklich betont, dass die geplanten Maßnahmen im aufsichtlichen Sinne keine Notfallhilfe zum Auffangen von Kapitallücken sind, sondern Schritte in Richtung der Zukunftsfähigkeit. Doch er ist in der Zeitfrage sehr klar. Noch in diesem Jahr soll ein Konzept zur Entscheidungsreife gebracht werden. Die notwendige Kernkapitalquote veranschlagt er dabei auf mindestens 13 Prozent. Und weil ihm die öffentliche Argumentationslage der Eigner bekannt ist, skizziert er nur den Rahmen für ergebnisoffene Gespräche, etwa die

geäußerte Zurückhaltung des Sparkassenverbandes Niedersachsen sowie des Landes Sachsen-Anhalt bei weiteren Engagements, das Dilemma einer drohenden Beihilfeprüfung aus Brüssel, eine Umwandlung der Rechtsform und eine innerhalb der Sparkassenorganisation umstrittenen Öffnung für privates Kapital.

Misst man das Berichtsjahr 2017 der Nord-LB allein an den eigenen Jahreszielen, ist sie in die richtige Richtung vorangekommen. So wurde die Fusion mit der BLB umgesetzt, das Transformationsprogramm „One Bank“ läuft weiter, auch wenn es rund um die Entscheidung über die Zukunft der Tochter Deutsche Hypo eine gewisse Konfusion gab. Mit 135 Millionen Euro wurde das Konzernergebnis zumindest wieder in den Plusbereich geführt. Alle Geschäftsfelder außer der Schiffsfinanzierung werden als profitabel eingestuft. Das Schiffsfinanzierungsportfolio selbst konnte mit 12,1 (16,9) Milliarden Euro deutlich schneller in den gewünschten Zielkorridor zurückgeführt werden als angekündigt und für Ende 2019 hält die Bank eine Rückführung des NPL-Portfolios auf unter 5 Milliarden Euro für umsetzbar. Doch was helfen all diese schönen Zwischenergebnisse im Detail, wenn der Markt der Bank keine Zeit mehr lässt, ihre Problemfelder über längere Zeit abzuarbeiten und die Kapitalquoten kontinuierlich anzuheben. Schon Ende dieses Jahres kann man die Zukunft der deutschen Landesbankenstrukturen vielleicht ein wenig klarer sehen.

Förderbanken

Regulatorische Hürde in Sicht

Erwartet die KfW mit dem Start der neuen Bundesregierung wieder Begehrlichkeiten der Politik? Dieser banger Frage zu unerwartetem politischem Ansinnen aus Berlin muss sich der Vorstand der KfW nach der jüngsten Verwaltungsratssitzung im April wohl noch nicht stellen. In der ersten gemeinsamen Zusammenkunft des Aufsichtsgremiums unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Günther Bräuning sowie der Teilnahme gleich beider Bundesminister, die sich turnusgemäß an der Spitze des Aufsichtsgremiums abwechseln, haben sich der amtierende Vorsitzende Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier und der Bundesminister für Finanzen Olaf Scholz erst einmal ein aktuelles Bild von den anstehenden Projekten und



der strategischen Ausrichtung der Förderbank gemacht. Zwar werden die KfW und ihre Programme im Koalitionsvertrag gleich zehnmal erwähnt. Doch mit Themen und Programmen wie Kriminalprävention, Einbruchssicherung, Gründungs- und Wachstumsfinanzierung junger Unternehmen, Mobilisierung von privatem Wagniskapital dürfte sich das Spitzenmanagement der Förderbank ebenso anfreunden können wie bei seiner Mitwirkung bei der Förderung von selbstgenutztem Wohneigentum und dem altersgerechten Bauen und Modernisieren. Kurzum: Wirklich knifflige Aufgabenfelder und kostspielige Engagements der KfW wie die Übernahme der IKB, die Beteiligung an der Commerzbank und die Rolle bei der Neuordnung des Luftfahrt- und Rüstungskonzerns EADS sind derzeit nicht in der öffentlichen Debatte.

Ohnehin sind diese typischen Konfliktsituationen schon unter dem früheren Vorstandsvorsitzenden Ulrich Schröder auch deshalb in ruhigere Bahnen gelenkt worden, weil sich die Förderbank in den vergangenen Jahren mehr und mehr den Anforderungen des Baseler Aufsichtsregimes unterworfen hat. Je mehr die Aufsicht dabei regulatorische Lücken mit einer Nachbearbeitung belegt und mit Eigenkapitalzuschlägen versieht, umso kleiner wird der Spielraum der Förderbank, bei politisch umstrittenen Großprojekten mitwirken zu können. Mit den aktuellen SREP-Zuschlägen von 3 beziehungsweise 2,5 Prozentpunkten für die festgestellten Mängel in der IT und der Innenrevision und damit einer Quote von 15,75 Prozent ist der Handlungsspielraum der Förderbank für außerordentliche Engagements doch sehr begrenzt. Und eigentlich sollte auch die verantwortliche Politik froh darüber sein, dass die aufsichtliche Behandlung der KfW nach den Basel-III-Kriterien einen gewissen Schutz vor Engagements in Grenzbereichen bietet.

Für eine ungelöste aufsichtliche Frage wurde der Blick der Verwaltungsräte bei der jüngsten Gremiensitzung allerdings geschärft. Sollte die Aufsicht nämlich bei voller Anwendung der Finalisierung der Basel-III-Regelungen die bisherige Praxis der Abtretung der Endkreditnehmerforderungen der durchleitenden Banken an die KfW nicht mehr anerkennen, wäre im schlimmsten Fall bei Umsetzung der Regelungen im Jahre 2020 das gesamte Bankenexposure der KfW als unbesichert einzustufen – mit den entsprechenden Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung. Um welchen zu-

sätzlichen Eigenkapitalbedarf es sich dabei konkret handeln könnte, wollte der KfW-Vorstand in diesem frühen Stadium gar nicht erst beziffern, weil das Thema bei allen Beteiligten adressiert ist und bereits über Lösungsmöglichkeiten nachgedacht wird.

Ein anderes Dauerthema der vergangenen Jahre ist bereits in den Hintergrund gerückt. Mit einem Konzerngewinn von 1,4 Milliarden Euro für 2017 sieht sich die Förderbank auch im laufenden Jahr angesichts des Niedrigzinsumfeldes eher in dem anvisierten Bereich von rund 1 Milliarde Euro und gibt zumindest von dieser Seite her weniger Spielraum für politische Begehrlichkeiten.

Mittelstandsgeschäft

Digitalisierung, Big Data und Co.

Die Erwartungen und Ansprüche von Kunden an ihre Bank verändern sich und die Institute müssen sich dementsprechend anpassen und althergebrachte Prozesse neu gestalten. Dies gehört in Zeiten der Digitalisierung zum allgemeinen Gedankengut und erfordert von den Instituten die kontinuierliche Veränderung von digitalen Angeboten und Produkten – bestenfalls unter Einbeziehung der betroffenen Kundengruppen. Im Privatkundengeschäft ist ein solcher Ansatz schon geübte Praxis, im Firmenkundengeschäft ist er dagegen bislang weniger verbreitet. Das ist aber nicht nur ein Angebotsproblem: Denn gerade im Mittelstand, Hauptkundengruppe der deutschen Banken und Sparkassen im Firmenkundengeschäft, sind Schlagworte wie Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz, Digitalisierung zwar an der Tagesordnung, doch hapert es mitunter schlicht und einfach an der Konkretisierung der Ideen und Möglichkeiten. Die Unternehmensberatung McKinsey jedenfalls stellt in einer Studie fest, dass in vielen Betrieben digitaler Fortschritt lediglich als IT-Phänomen und Hebel zur Verbesserung der Produktivität und weniger als Chance zur dynamischen Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells betrachtet wird.

Das deckt sich mit Ergebnissen der „Diagnose Mittelstand 2017“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV): Lediglich zehn Prozent der im Rahmen der Studie befragten Fir-

menkundenberater der Sparkassen beurteilen den Stand der Digitalisierung bei ihren Firmenkunden als fortgeschritten. Weiteres Futter liefert die Commerzbank mit ihrer neuen Mittelstandsstudie zum Thema Big Data. Hier heißt es, zwar hielten 97 Prozent der Unternehmen im Mittelstand Daten für den „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“, allerdings würden gerade einmal magere 8 Prozent der 2000 befragten Unternehmen ab einer Größenordnung von 2,5 Millionen Euro Umsatz Daten systematisch erfassen, analysieren und Nutzen daraus zu ziehen. Lediglich 12 Prozent der befragten Unternehmer und Manager der ersten Führungsebene werten in ihren Unternehmen derzeit umfangreich Daten zu Kunden, Nutzern und Märkten aus, um eine umfassende Datenbasis über das Kunden- und Marktverhalten zu gewinnen. Dabei könnte sich das wahrlich lohnen: Laut McKinsey würde sich bei konsequenter Nutzung der aus der Digitalisierung resultierenden Chancen durch mittelständische Unternehmen ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von zirka 126 Milliarden Euro im Jahr 2025 ergeben – dies entspricht einem zusätzlichen Wirtschaftswachstum von etwa 0,3 Prozentpunkten pro Jahr.

Und die Banken? Die sehen hier neues Potenzial für die Anbahnung von Geschäftsmöglichkeiten. „Künftig wird es aber auch darum gehen, wie wir als Bank unsere Kunden bei der Nutzung ihrer eigenen Daten unterstützen können. Dabei hat das Thema Sicherheit bei uns naturgemäß einen ganz besonders hohen Stellenwert. Es wird uns aber nicht bei der Entwicklung disruptiver Geschäftsabläufe und -modelle ausbremsen“, erläuterte Firmenkundenvorstand Reuther die Aktivitäten der Commerzbank. Und da ist die Frankfurter Großbank dem einen oder anderen Wettbewerber vermutlich ein Stück voraus. An das seit 2014 betriebene Firmenkundenportal sind nach Bank-Angaben rund ein Drittel der 100 000 Firmenkunden angeschlossen. 40 Prozent der Standard-Termingeldabschlüsse und ein Viertel der Wertpapierkäufe werden schon heute online abgewickelt. Und mit zwei neuen Anwendungen sollen weitere Potenziale erschlossen werden. Seit Kurzem bietet die Bank nun auch einen digitalen Beratungsprozess für Zins- und Währungsrisiken und im Anlagemanagement mittels eines Simulators, lediglich der Abschluss muss noch offline erfolgen. Und Betriebsmittelkredite können nun komplett online über das Firmenkundenportal der Bank beantragt wer-

den. Bleibt nur noch zu hoffen, dass die Mittelständler in Finanzgeschäften onlineaffiner sind als bei der eigenen Digitalisierung.

Dekabank

Glückliche Familie

Gut, wer Familie hat und sich auf diese verlassen kann. Das mag sich der ein oder andere denken, wenn er sich das Ergebnis der Dekabank für das Geschäftsjahr 2017 betrachtet. Pünktlich zum 100-jährigen Jubiläum des Wertpapierhauses der Sparkassen steht hier nämlich ein Rekordabsatz zu Buche. Die Nettovertriebsleistung bei Wertpapier- und Immobilienfonds sowie Zertifikaten legte um mehr als 50 Prozent auf insgesamt 25,7 Milliarden Euro zu. Davon entfiel mit 13,4 Milliarden Euro etwas mehr als die Hälfte auf institutionelle Investoren, der Rest, 12,3 Milliarden, konnte bei Retailkunden platziert werden. Die Straffung der Fondspalette sowie die konsequente Ausrichtung auf die Sparkassen als Eigentümer und Hauptvertriebspartner zahlen sich also aus.

Das zeigt sich vor allem beim Absatz von Fondssparplänen, der sich binnen Jahresfrist auf 600 000 Stück verdoppelt hat. Dadurch erhöhte sich der Bestand an diesen Produkten auf 2 Millionen, einschließlich der Anlage vermögenswirksamer Leistungen und der Altersvorsorgeverträge verwaltet die Deka hier mittlerweile 4,1 Millionen Verträge. Während Vorstandsvorsitzender Michael Rüdiger dies vor allem als gutes Zeichen für die Wertpapierkultur in Deutschland gewertet wissen will, freut sich Vorstandskollege Georg Stocker, für das Verbundgeschäft zuständig, vor allem über den Erfolg der und für die Sparkassen. Diese hätten 2017 nämlich zwei Drittel ihrer Neukunden über einen Fondssparplan gewonnen, so Stocker. Allerdings waren zum Jahresende 2017 laut Zahlen des Deutschen Aktieninstituts nur 15,7 Prozent der Menschen in Deutschland in Aktien- oder Aktienfonds investiert.

Doch nicht nur bei der vertrieblichen Zusammenarbeit, sondern auch wirtschaftlich gab das Jahr 2017 Anlass zur Freude für den Verbund. Das wirtschaftliche Ergebnis der Deka lag mit 449 Millionen Euro um acht Prozent über dem Vorjahr mit 415 Millionen Euro. Wesentliche Treiber des Ergebnisses waren ein ge-



stiegenes Provisionsergebnis (plus 100 Millionen auf 1,2 Milliarden Euro) sowie ein spürbar niedrigerer Risikovorsorgebedarf, der mit 18 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr um 192 Millionen Euro abnahm. Trotz des niedrigen Zinsumfeldes nahm das Zinsergebnis um 11,8 Prozent auf 156 Millionen Euro zu. Hier profitierte die Dekabank nach eigenen Angaben von einem im Vorjahresvergleich höherem Beitrag aus der kurzfristigen Liquiditätssteuerung sowie dem geringeren Zinsaufwand für Eigenkapitalinstrumente. „Die Deka liefert auch im 100. Jahr ihres Bestehens einen stabilen, verlässlichen Ergebnisbeitrag für ihre Anteilseigner, die Sparkassen“, freute sich Rüdiger. Alles gut bei Deka und S also. Aber wer wollte sich im Jubiläumsjahr denn auch streiten, an Geburtstagen freut man sich und ist glücklich – in den meisten Familien zumindest.

Apobank

Im Dienste der Mitglieder

Der Apotheker- und Ärztebank geht es gut. Die Spezialbank für Heilberufe sieht für 2017 alle drei gesteckten Ziele erreicht. Um fast 20 Prozent konnte das Neugeschäft bei Existenzgründungsfinanzierungen ausgebaut werden. Ein Plus von 10 Prozent sowie ein Depotvolumen von über 8 Milliarden Euro steht für die Anlageberatung der Privatkunden zu Buche und im Firmenkundengeschäft konnte für das Darlehensvolumen – etwa mit Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Pharmaunternehmen – ein Plus von 20 Prozent auf 3,1 Milliarden Euro vermeldet werden. Trotz dieser deutlichen Volumensteigerung im Kreditgeschäft verbucht die Bank einen Rückgang des Zinsüberschusses um 3,1 Prozent oder 19,4 Millionen Euro auf 625,6 Millionen Euro, der allerdings durch einen Anstieg des Provisionsüberschusses um 12,5 Prozent oder 17,3 Millionen Euro nahezu ausgeglichen werden konnte. Zudem zeigen die Eckdaten der Ergebnisrechnung einen Anstieg der Verwaltungsaufwendungen um 2,6 Prozent auf 530,1 Millionen Euro. Ihren Jahresüberschuss konnte die Bank auf 61,9 (61,0) Millionen Euro leicht steigern. Der Vertreterversammlung wird vom Vorstand eine stabile Dividende von 4 Prozent vorgeschlagen.

Gleichwohl dürfte es bei dem absehbaren Umbruch im Gesundheitsmarkt sowie den spezi-

ellen Anforderungen der Digitalisierung im Bankensektor nicht einfach werden, an der Wachstumsstrategie festzuhalten. So zeigt sich bei der traditionellen Klientel des heilberuflichen Nachwuchses schon seit einigen Jahren durch das Zusammenwachsen von ambulanter und stationärer Versorgung in größeren Einheiten ein Trend zur Anstellung und dementsprechend eine Zurückhaltung bei Praxis- und Apothekengründungen. Kapitalstarke IT-Konzerne entdecken das Feld des Digital Health als Marktchance. Die Politik lotet nicht zuletzt für die Gesundheitsversorgung in der Fläche längst die Eignung neuer digitaler Geschäftsmodelle für die Diagnose und die Therapie aus. Und die Gesundheitsindustrie, etwa mit den Beispielen Fresenius und Korian Gruppe, sowie Finanzinvestoren wie Carlyle und Cinven engagieren sich in ehemals klassischen Bereichen der Gesundheitsvorsorge.

In diesem Umfeld will die Apobank ihre Wachstumsstrategie offensiv über eine Intensivierung des ureigenen Zwecks einer Genossenschaftsbank sichern, wie er in der Satzung ausdrücklich festgeschrieben ist – „der wirtschaftlichen Förderung und Betreuung der Mitglieder und insbesondere Heilberufsangehörigen, ihrer Organisationen und Einrichtungen.“ Konkret soll dabei der Gedanke der Mitgliederförderung breiter interpretiert werden als in der Vergangenheit. Jenseits von Finanzierungen und der Vermögensverwaltung will die Bank auch bei Beratungsdienstleistungen stärker mit ihren Mitgliedern ins Geschäft kommen.

Von einer Intensivierung der allgemeinen Aufklärungsarbeit über die Selbstständigkeit über den Aufbau eines Digital-Health-Kompetenzzentrums und das Angebot der Übernahme von Verwaltungstätigkeiten rund um den Praxisbetrieb bis hin zur Bereitstellung einer passenden Infrastruktur lauten die Überlegungen zur Förderung der Niederlassungsbereitschaft von Medizinern in Deutschland. Falls die Apobank ihrer Klientel mit ihrer Konditionenpolitik überzeugend klarmachen kann, dass es ihr um die Gesamtkundenbeziehung einschließlich des Erhalts der Niederlassungsfreiheit geht, kann das Konzept funktionieren. Kundenbindung bleibt eine Frage der Vertrauensbildung. Ein Selbstläufer ist der Ausbau des Beratungskonzeptes damit nicht. Mit ihrem Angebot von Technikdienstleistungen an Dritte sind einige Finanzdienstleister in den vergangenen Jahrzehnten unterhalb ihrer Erwartungen geblieben.