

Commerzbank

Trendwende zum Besseren?

„Wir sind noch nicht wieder in der Normalität angekommen“, so begrüßte Martin Blessing die Teilnehmer der Bilanzpressekonferenz der Commerzbank. Das kann man wohl sagen, denn dies war sicherlich eine der wenigen Bilanzpressekonferenzen in der Geschichte der deutschen Bankenlandschaft, die mit „Bilanz ziehen“ nicht mehr viel zu tun hatte. Per ad hoc gingen wesentliche Schrecklichkeiten bereits zwei Tage zuvor an die Öffentlichkeit, dann wurde der Erklärungsbedarf so hoch eingeschätzt, dass am darauffolgenden Morgen schnell noch Finanzvorstand Eric Strutz alle wesentlichen Details zu den Zahlen darlegen durfte, bevor es dann wiederum einen Tag später endlich dem Vorstandsvorsitzenden gestattet war, den Blick nach vorne zu richten. Geholfen hat all diese Salami-taktik nichts: Der Kurs der Commerzbank stürzte in den Keller. Schlimmer hätte es wohl auch mit einer „normalen“ Verkündung der Zahlen nicht kommen können.

Begründet wurde all dies Hin und Her mit rechtlichen Vorschriften. Hierzu § 15 Wertpapierhandels-gesetz: „Der Emittent von Wertpapieren, die zum Handel an einer inländischen Börse zugelassen sind, muss unverzüglich eine neue Tatsache veröffentlichen, die in seinem Tätigkeitsbereich eingetreten und nicht öffentlich bekannt ist, wenn sie wegen der Auswirkungen auf die Vermögens- oder Finanzlage oder auf den allgemeinen Geschäftsverlauf des Emittenten geeignet ist, den Börsenpreis der zugelassenen Wertpapiere erheblich zu beeinflussen, oder im Fall zugelassener Schuldverschreibungen die Fähigkeit des Emittenten, seinen Verpflichtungen nachzukommen, beeinträchtigen kann.“ Warum dies nun aber ausgerechnet zwei Tage vor der Bilanzpressekonferenz geschehen musste und nicht noch einen Tag Zeit hatte, erschließt sich zumindest dem externen Beobachter nicht. Es kann nur besser werden.

Das gilt natürlich auch für das Zahlenwerk: Auf insgesamt stolze 4,5 Milliarden Euro summiert sich der Jahresverlust der Commerzbank. Das klingt natürlich schrecklich, vor allem wenn man sich die Zahlen der weltweiten Konkurrenz anschaut, die 2009 größtenteils in die Gewinnzone zurückgekehrt ist. Der Commerzbank muss allerdings zugute gehalten werden, dass sie mit der Dresdner Bank einen ordentlichen Klotz am Bein hat. Zudem hat man im gelben Turm natürlich alle Spielräume genutzt, möglichst viel in dieses ohnehin verpatzte Jahr zu packen: „Wenn man drei verlustreiche Quartale hinter sich und im vierten Quartal eine höhere Risikovorsorge vor Augen hat, dann sinkt

die Motivation, es an anderen Stellen besonders gut zu machen,“ so Blessing. Wurde hier also schon der Grundstein zum Besseren gelegt? Zumindest für 2010 bezweifeln die Verantwortlichen dies noch und wollen nur bei einem extrem guten Jahresverlauf endlich mal wieder schwarze Zahlen ausweisen können. Das mag natürlich auch mit den hohen drohenden Zinszahlungen für die Staatsgarantien zusammenhängen, die bekanntlich nur dann gezahlt werden müssen, wenn ein Gewinn zu Buche schlägt. Da ist es aus Commerzbank-Sicht natürlich klüger, das laufende Jahr zum weiteren Abbau von Aktiva und dem Verkauf unerwünschter Tochterunternehmen zu nutzen. Das freigesetzte Kapital könnte dann genutzt werden, Staatshilfen zurückzuzahlen und so die Belastungen zu verringern. Schließlich würde „in normalisierten Märkten“ eine Kernkapitalquote in der Bandbreite von sieben bis neun Prozent ausreichen. Derzeit weist die Commerzbank 10,5 Prozent aus. 2011 spätestens sollen wieder schwarze Zahlen für die gelbe Bank stehen, das hat Martin Blessing versprochen. Unter normalen Umständen sollte dies möglich sein. Doch was ist dieser Tage schon normal? Sicher ist, dass den Kommunikatoren der Bank etwas einfallen wird, sollte es doch nicht klappen.

Kreditgenossenschaften

Zähe Aufräumarbeiten

Jeder Vorstandsvorsitzende freut sich dieser Tage, wenn er auch einmal etwas Positives zu verkünden hat. Das war vor gut zwölf Monaten noch nicht die Regel. Doch in der Zwischenzeit wurde in den Banken emsig gearbeitet: es wurde abgegeben und ausgelagert, zusammengestrichen und heruntergefahren, an anderer Stelle ausgebaut und intensiviert, und das alles mitunter mit Erfolg. Die DZ Bank beispielsweise konnte ein Ergebnis vor Steuern von immerhin wieder 836 Millionen Euro präsentieren. Dass davon rund die Hälfte aus Steuerrückzahlungen und ein weiterer Großteil aus Wertaufholungen bei Wertpapieren resultiert, mag den ein oder anderen zwar stören, war aber so bereits vor einem Jahr angekündigt. Damals wurden die immensen Abschreibungen vom Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Kirsch schon als „stille Reserven“ bezeichnet, das gesamte Wertaufholungspotenzial bezifferte er auf rund 1,4 Milliarden Euro. Da sich die echten Ausfälle weiterhin rar machen, macht das Hoffnung auf 2010. Auch vor dem Hintergrund, dass viel Stoff von der Bilanz genommen wird. Allein die ABS-Portfolios sollen drastisch reduziert werden, von 26 Milliarden Euro Ende 2007 über aktuell rund 18,5 Milliarden Euro bis auf unter 16 Milliarden Euro Ende 2010. Die risikoge-

wichtigsten Aktiva sanken in der AG um stolze 32 Prozent, die Bilanzsumme im Konzern nach IFRS um fast 40 Milliarden auf 389 Milliarden Euro.

Doch für eine völlige Gesundung muss noch viel Weg frei gemacht werden. Das weiß auch Wolfgang Kirsch, der ehrlich und aufrichtig und so herrlich unaufgeregt die DZ Bank durch diese Zeiten steuert. Im Inland beispielsweise bereiten die DG Hyp und die VR Leasing Sorgen. Bei Ersterer ist das Neugeschäft hui und der Bestand pfui. Die Altlasten drücken so sehr auf die Ergebnisse, dass sich die Sanierung weiter hinauszögert. Frühestens 2011 wird ein kleiner Gewinn erzielt werden, 2010 wird „nochmals Geld kosten“. Für 2009 übernimmt die DZ Bank rund 100 Millionen Euro Verlust. Der VR Leasing brechen derzeit wie so vielen Leasinggesellschaften die Vermarktungsmärkte für zurückgegebene Leasinggüter weg, vor allem in Osteuropa. Die Folge sind erschreckend hohe Wertberichtigungen.

Zum großen Bremsklotz entwickeln sich mehr und mehr die diversen Auslandsengagements der genossenschaftlichen Zentralbank. Waren es zunächst die Franzosen mit ihrer Natexis, für die man in die Tasche greifen musste, sind es nun die Österreicher, die Kummer bereiten. So hat das tiefe Minus bei der Österreichischen Volksbanken AG seine Spuren in der Zinsrechnung der DZ Bank hinterlassen. Ein Großteil des Rückgangs des Zinsüberschusses um 17 Prozent auf knapp 2,4 Milliarden Euro wird der ÖVAG zugeschrieben. Wie es weiter geht ist unklar: Es wird ein strategischer Investor gesucht, der allerdings nicht leicht zu finden sein wird. Das Spitzeninstitut der deutschen Genossenschaftsbanken will seinen Anteil sicherlich nicht weiter erhöhen. „Wenn unsere Eigentümer uns Geld geben, dann erwarten die nicht, dass wir dies im Ausland ausgeben oder investieren.“ Wie wahr, wie wahr! Die DZ Bank tut gut daran, sich wieder auf ihr ursprüngliches Geschäft mit den Ortsbanken zu fokussieren. Das klappt gut im Kreditgeschäft, das kann bei richtiger Ausgestaltung auch im Private Banking funktionieren, auch wenn hier die DZ-Bank-Ambitionen von der Basis noch nicht wirklich als unterstützend wahrgenommen werden.

Und dann beschäftigen da noch die emsigen Regulatoren. Allein die künftige Behandlung von Marktpreisrisiken wird die DZ Bank als Kapitalsammelstelle empfindlich treffen. Noch schlimmer wäre es freilich, wenn sich die Pläne zur Eindämmung des Eigenhandels durchsetzen würde. Naturgemäß hält die DZ Bank in großem Stil Wertpapiere für die Primärbanken auf Abruf bereit, die ihre überschüssige Liquidität bei der Zentralbank parken. Ist dies nun aus Sicht der DZ Bank Eigenhandel oder kundengetriebenes Geschäft? Das mit den Aufsehern zu besprechen, erfordert viel Intensität und Geschick, hängt davon doch sehr viel ab.

Doch zu guter Letzt gibt es auch für den genossenschaftlichen Finanzverbund noch ein Bonbon. Die DZ Bank fühlt sich stark genug, die Garantien auch in diesem Jahr weiter zurückzuzahlen und das Eigenkapital aus eigener Kraft zu stärken. Wenn das nichts ist!

Genossenschaftsverband

Breite Nähe gesucht

Michael Bockelmann hatte es leicht bei seiner ersten Jahrespressekonferenz als Präsident des größten deutschen Genossenschaftsverbandes. Denn die Kernbotschaft fiel erfreulich aus. Die 324 Volksbanken seines 13 Bundesländer umfassenden Verbandsgebietes konnten im Berichtsjahr 2009 ihr ordentliches Betriebsergebnis um gut 19 Prozent von 1,6 auf 1,9 Milliarden Euro steigern. Und auch in der Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme wurde mit 1,10 Prozent eine Marke erreicht, die in den letzten fünf Jahren nicht einmal annähernd zu Buche stand. Hinzu kam eine Verbesserung der Cost Income Ratio auf 68,0 (72,2) Prozent sowie eine Aufstockung des gesamten Eigenkapitals um 3,3 Prozent, die damit stärker war als das Volumenwachstum der Bilanzsumme (plus 2,5 Prozent auf 173,3 Milliarden Euro).

Als Schwerpunktthema hatte sich Bockelmann das Thema Postdienstleistungen in den Primärbanken ausgesucht. Anders als die Sparkassenorganisation, die sich nach einigen Pilotversuchen nicht flächendeckend zu einer regionalen Versorgung mit Postdienstleistungen durchgerungen hat, setzt die genossenschaftliche Bankengruppe auf den strategischen Ansatz, durch diverse „Mehrwertleistungen“ möglichst viele Kunden in ihre Filialen zu locken. Die Ortsbanken sollen mehr als „Kundenkümmererbanken“ agieren. Mit der Geno-Post eG ist bereits ein gruppeneigener Dienstleister gegründet worden, der interessierte Mitgliedsinstitute darin unterstützen soll, standardisierte Postdienstleistungen in der Region anzubieten – unter anderem durch das Aushandeln der vertraglichen Regelungen mit den externen Anbietern. In weiteren Schritten ist daran gedacht, zusätzliche Leistungen für das Filialgeschäft zur Verfügung zu stellen. Mit seinen rund 13 500 Bankstellen baut der Genossenschaftssektor damit auch auf die Neukundenakquise unter der bisherigen Deutschen-Post-Klientel.

Andere wichtige verbandspolitische Fragestellungen hat der neue Präsident noch nicht grundsätzlich und offensiv aufgegriffen, sondern allenfalls schlagwortartig seine Position angedeutet.

Bestimmt und eindeutig hat er beispielsweise seine Vorbehalte gegen jede Art von säulenübergreifenden Sicherungssystemen artikuliert. Klare Aussage dazu: Der Genossenschaftssektor will nicht für Geschäftsmodelle anderer Bankengruppen zahlen, die er selbst so nicht betreiben würde. Damit dürfte er ebenso auf der Linie seiner Mitgliedsbanken liegen wie bei der aktuellen Diskussion über Vergütungsstrukturen. Denn nicht einmal drei Prozent der Gesamtvergütung veranschlagt er als leistungsabhängiges Entgelt. Einen vergleichsweise harmlosen „Stein ins Wasser geworfen“ hat Bockelmann schließlich in Richtung Bundespolitik. Zwar hat er eine Verdopplung des Sparer-Pauschbetrages erst einmal angeregt, ohne konkrete Finanzierungsvorschläge mitzuliefern. Aber der Ansatz passt sehr wohl in das Bild einer Förderung und aktiven Betreuung der privaten Altersvorsorge. Der Präsident weiß eben zu genau, was der Kundenklientel seiner Primärbanken in besonderem Maße nutzt und damit den genossenschaftlichen Verbund in eine gedeihliche Zukunft trägt.

Behutsam wird er hingegen mit zwei anderen Themen umgehen müssen, für die an der genossenschaftlichen Basis tunlichst ohne den Druck der Tagesaktualität Überzeugungsarbeit geleistet und schlüssig argumentiert werden muss. Wenn der Präsident andeutet, sich von den vielen Vorgaben des Verbraucherschutzes keineswegs gegängelt zu fühlen, sondern sie offensiv als Elemente des Mitgliederschutzes vermarkten zu wollen, wird er seinen Primären detailliert aufzeigen müssen, wieso es sich lohnen könnte, sich trotz möglicher Kostenbelastungen diverser Regularien offensiv an die Spitze dieser Bewegung zu setzen. Und die Aufbringung von Eigenkapital für die großen Banken der genossenschaftlichen Gruppe als wichtiges Thema der Zukunft aufzurufen, birgt selbst in den vergleichsweise ruhigen Zeiten des Frühjahr 2010 die Gefahr, weniger als grundsätzliche Anregung zu einer konstruktiven Suche nach intelligenten Zukunftsperspektiven ausgelegt zu werden, denn als Hinweis auf akute Notlagen in der Gegenwart.

Sparkassen

Geduldsspiele

Ein Sparkassen-Präsident, gleich ob vom Bundes- oder einem Regionalverband, hat dieser Tage eine Menge zu tun. Er muss seine Häuser durch Zeiten mit brutalem Konditionenwettbewerb, damit steigenden Refinanzierungskosten und drohender höherer Risikoversorge führen. Er muss bundespolitische Ansinnen nach Haftungsübernahme für andere Bankengruppen geschickt ausmanövrieren.

Er muss die Mitglieder drängen, sich auf all die kommenden Regularien bestmöglich vorzubereiten, dabei den Überblick behalten, was kommt wirklich. Er muss aufpassen, dass seine Institute bei der Neuverteilung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe nicht leer ausgehen: Wer besitzt künftig die Deka-Bank, was passiert mit den überzähligen Landesbanken (nicht viel, wird mancher nun anmerken – aufpassen muss man trotzdem), welche Rolle sollen die ehemaligen Girozentralen im Bankgeschäft der kommenden Jahre spielen, welche Landesbausparkasse passt zu welcher und wem sollen sie gehören, was passiert mit den zu vielen und heterogenen öffentlichen Versicherern, und wer soll bitte schön klammen Sparkassen in der Not beistehen dürfen, auch private (Sparkassen)?

Bei so vielen Fragestellungen ist es gut, wenn zu einem gewissen Stallgeruch und einem ordentlichen Maß an Fachwissen eine große Portion Verhandlungsgeschick und Taktiervermögen hinzukommt. Denn es gewinnt keineswegs immer der, der am lautesten schreit – auch wenn das, was er schreit durchaus seine Berechtigung hat. Es gilt vielmehr nach bester politischer Manier Strippen zu ziehen und die richtigen Enden in der Hand zu behalten. Man darf das Gefühl haben, dass Gerhard Grandke dafür der Richtige ist. Zwar hat er in seinem ersten Jahr noch nicht spürbar etwas Großes erreicht, doch ist das vielleicht dieser Tage gar nicht nötig. Wichtiger scheint, dass er noch nichts Gravierendes falsch gemacht hat. Zwei Beispiele: So schreibt er der Helaba ruhig, aber bestimmt eine „Optimierung“ vor. Das entscheidende Thema sei doch, was die Hessische Landesbank für die Sparkassen noch tun könne. Nicht andersrum, und keine Spielchen bitte. Eine aktive Rolle bei Landesbankenfusionen sieht er derzeit genauso wenig, wie ein Bieten um die Westdeutsche Immobilienbank oder ein Interesse an der BHF-Bank. Es kommt dem hessischen Sparkassen-Präsidenten hierbei natürlich entgegen, dass er es mit einem allzu ruhigen und öffentlichkeitsscheuen Helaba-Chef zu tun hat. Das war nicht immer so!

Auch zur Deka-Bank äußert Grandke sich zurückhaltend und keineswegs fordernd: Die Sparkassen bundesweit wollen ein höheres Gewicht beim Fondsspezialisten, dem werden sich auch die hessisch-thüringischen Institute nicht verschließen. Allerdings sind die rechtlichen Konstruktionen keineswegs so, dass Anteilsverschiebungen zwischen Landesbanken und Sparkassen einfach möglich sind. Es bedarf also wiederum einiger Vorarbeiten, die am besten gemeinsam und im Stillen erfolgen sollten. An einer Stelle wurde Grandke dann aber doch sehr deutlich: Ziel müsse es sein, einen guten Fondsanbieter zu behalten, dessen Produkte die Sparkassen gerne verkaufen. Viel Sympathie für das in den vergangenen Jahren kräftig ausgeweite-

te Kapitalmarktgeschäft der Deka schwingt hier nicht mit, auch wenn gerade dies für den Ergebnisschwung gesorgt hat.

Überhaupt verkaufen: Das haben die hessisch-thüringischen Sparkassen im abgelaufenen Geschäftsjahr offensichtlich ganz ordentlich gemacht: Der Provisionsüberschuss ging nur leicht um 4,5 Prozent auf 605 Millionen Euro zurück. Das wurde überkompensiert von einem kräftigen Plus im zinsabhängigen Geschäft um knapp 200 Millionen Euro auf 2,36 Milliarden Euro. Dass davon 0,25 bis 0,3 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme allein aus den besseren Möglichkeiten der Fristentransformationen kommen – man nimmt es dankend mit. Überhaupt haben alle Mitgliedsparkassen des SGVHT schwarze Zahlen geschrieben, nur eine steht im verbandsinternen Ampelmodell auf rot, zwei auf gelb. Zur Naspa speziell wollten die Verbandsverantwortlichen eigentlich nichts sagen. Nur so viel: Die Naspa Dublin hat 2009 einen „schönen Gewinn“ gemacht bei Geschäften mit einem überschaubaren Risiko. Gut, dass der Verband sie übernommen hat, muss man dann wohl sagen.

Postbank

Gebremste Arbeit am Profil

Wie bei der Commerzbank waren die Eckdaten 2009 der Postbank-Ertragsrechnung aufgrund einer Ad-hoc-Mitteilung längst bekannt. Doch es war Stefan Jütte erst einmal ein sichtbares Anliegen, das Jahresergebnis ohne Wenn und Aber so einzuordnen, wie er es empfindet – als „nicht befriedigend“. Dass die steuerlichen Effekte der Postbank wenigstens noch einen kleinen Gewinn nach Steuern von 76 Millionen Euro beschert haben, wirft der Vorstandsvorsitzende auf der Bilanzpressekonzferenz gar nicht erst in die Waagschale. Wie hoch die jüngsten Wertkorrekturen aus der Überprüfung der Risikopositionen im Dezember 2009/Januar 2010 waren, lässt er ebenso offen wie die Dringlichkeit der vorgenommenen Anpassung der Bewertungsparameter. Allem Eindruck nach wollte man mit einem möglichst stark bereinigten Risikoportfolio ins neue Jahr gehen.

Im Blick nach vorne ist der Vorstand der Postbank derzeit in seiner Arbeit an einem nachhaltigen Profil des Hauses eindeutig gebremst. Denn der faktische Mehrheitsaktionär Deutsche Bank hat sich über Art und Zeitpunkt der Wahrnehmung seiner Optionen in Richtung Postbank noch nicht eindeutig positioniert. Zwar hat Josef Ackermann Anfang Februar 2010 einmal mehr die Perspektiven aufgezeigt, mit der Postbank-Kooperation und der Ak-

quisition von Sal. Oppenheim vom Retail Banking über das Retail Asset Management bis hin zum Private Banking unangefochtener Marktführer im Heimatmarkt werden zu können. Doch mit Blick auf die Postbank hat er in diesem Zusammenhang lediglich deren 100 Milliarden Euro an Einlagen sowie die 14 Millionen Kundenkontakte als bemerkenswerte Assets hervorgehoben. Dass die Postbank selbst lieber von fünf Millionen Stammkunden spricht und auf ihrer Kreditseite ein Volumen an eigenkapitalbelastenden Assets aufweist, das den Einlagen auf der Passivseite zumindest nicht nachsteht, wird seitens der Frankfurter Großbank nicht offensiv kommuniziert. Es mag aber die derzeitige Ungewissheit erklären. Mit der Entscheidung, wohin die Reise führt, können sich die Frankfurter dank der gezeichneten Pflichtumtauschleihe der Deutschen Post auf ein gutes weiteres Viertel der Postbankaktien jedenfalls noch fast zwei Jahre Zeit lassen. Damit sitzt Stefan Jütte mit seiner Postbank einweilen in einer Warteschleife. Zwar gibt er tapfer die Devise aus, sein Haus so zu steuern, als müsse die gemeinsame Zukunft mit dem größten Aktionär Deutsche Bank nicht zwingend in ein dauerhaftes Mehrheitsverhältnis münden. Doch bleibt der Postbank-Chef auch Realist und Pragmatiker genug, zu wissen, dass sein Handlungsspielraum vergleichsweise gering ist.

Was derzeit von der Postbank mit der Zielsetzung einer Reduktion der Komplexität propagiert wird, sind letztlich allesamt kleinere Kurskorrekturen. Konkret fängt das an mit der Bereinigung der Produktpalette, etwa um das Dax-Sparbuch und das Quartalssparen. Es setzt sich fort über die Beschränkung des Fondsvertriebs auf elf Produkte und die Absenkung der Geldeingangsgrenze für ein kostenloses Girokonto von 1250 auf 1000 Euro. Und es mündet nicht zuletzt in den Anstrengungen, das Reklamationsmanagement zu verbessern sowie die hohen Kündigungsquoten im preissensiblen Neukundengeschäft spürbar zu senken. All diese Maßnahmen zur angestrebten Positionierung als „Bank für das Wesentliche“ laufen den Ambitionen der Deutschen Bank ebenso wenig entgegen wie der auf drei Jahre hinaus erklärte Verzicht auf Dividendenzahlungen zugunsten einer Stärkung der Eigenkapitalposition. Und daneben gibt es mit dem künftigen Mehrheitsgesellschafter eine gezielte Zusammenarbeit bei der Riester-Rente und demnächst möglicherweise einem inflationsgeschützten Wertpapierprodukt. Die Postbank übt sich gerade in einem Balanceakt. Es gilt, das eigene Profil zu schärfen, ohne die Interessen der Deutschen Bank zu gefährden. Und für Letztere läuft alles in Richtung eines möglichst kalkulierbaren Risikos mit Entwicklungspotenzial. Dass sich beide Strömungen bisher vergleichsweise geräuschlos vereinbaren lassen, ist nicht zuletzt der behutsamen Arbeit von Stefan Jütte zu verdanken. ■