

Corporate Governance

At it's best

Einiges Grundsätzliches zu Beginn: „Der Kodex hat zum Ziel, das deutsche Corporate-Governance-System transparent und nachvollziehbar zu machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern. Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).“ Soweit die Präambel des Deutschen-Corporate-Governance-Kodex in seiner Fassung vom Mai 2013. Und weiter heißt es dort: „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. [...] Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.“

Gemessen an diesen Grundsätzen guter Unternehmensführung, aber auch gemessen am gesunden Menschenverstand, ist manches schwer nachzuvollziehen, was derzeit in den Führungsetagen deutscher Banken passiert. Beispiel 1 Commerzbank: Bei allem Respekt vor den Widrigkeiten, mit denen Vorstand und Aufsichtsrat zu kämpfen haben, angefangen von schwierigen Rahmenbedingungen über unzureichende Ergebnisse bis hin zu komplizierten Anteilseignerverhältnissen, die jüngsten Diskussionen um die Verkleinerung des Vorstands sind amateurhaft bis naiv und dem eigenen Anspruch nicht genügend. Bei aller sicherlich nachvollziehbaren Grundlage für diesen Schritt, der Aufsichtsrat wirkte zu keiner Zeit als treibende Kraft mit dem Heft in der Hand, wie es so schön heißt. Schon die erste Pressemitteilung mit dem zaghaften Hinweis auf den Beschluss zur Verkleinerung um zwei Personen, ohne Namen und Zeitpunkt zu nennen, kam zu spät. Längst hatte der Vorstandsvorsitzende Martin Blessing dieses Thema besetzt, längst wurden die Namen der Vorstandsmitglieder Klösger und Sieber durch die Medienlandschaft getrieben. Wer auch immer geglaubt hatte, über externen Druck intern Dinge bewegen zu können, muss sich spätestens seit dem Scheitern der Abberufung in der jüngsten Aufsichtsratssitzung eines Besseren belehrt wissen. Weder die Politik mit ihrer Forderung nach niedrigen Abfindungen (die Rechtfertigung der Entlassung und die Fragen des Arbeitsrechtes einmal außen vor gelassen) noch die Arbeitnehmervertreter, die den Verlust des Arbeitsdirektors fürchten,

noch die Betroffenen selbst können und wollen nicht nachgeben, zu Recht. All das hätte man wissen können, ja vielleicht sogar müssen. Ganz unbedingt ist so etwas aber besser vorzubereiten und nicht in der Öffentlichkeit zu diskutieren.

Beispiel 2 Bayern-LB: Da kündigt Gerd Häusler nach getaner Arbeit, sprich Stabilisierung der Bayern-LB, zum Jahresende seinen Rückzug an, um dann von der bayerischen Politik, der sicherlich im Umgang mit vielem eine nicht unerfolgreiche Eigenheit zugeschrieben werden kann, umgehend und vor allem übergangslos an die Spitze des Aufsichtsrates beordert zu werden. Wen interessiert es da schon, dass dieses Gremium erst vor wenigen Monaten neu konstituiert wurde und mit Michael Schneider, dem Vorstandsvorsitzenden der LfA, einen durchaus respektablen Vorsitzenden hat? Wen kümmert es da, dass Gerd Häusler vor seinem Wechsel in den Vorstandsvorsitz bereits Mitglied dieses Aufsichtsrates war und Wechsel vom einen Vorsitz in den anderen durchaus nicht unumstritten sind. Nein, nach dem Willen der bayerischen Politikverantwortlichen soll Häusler mit all seiner Erfahrung nicht verloren gehen und der Bank weiter helfen. Wobei, fragen Kritiker? Aber Bayern wäre nicht Bayern, wenn nicht gleich ein emsiger Professor gefunden worden wäre, der in diesen Schritten keinerlei Verstöße gegen Corporate-Governance-Grundsätze sieht. Schließlich sei die Bayern-LB ja nicht börsennotiert.

Das gibt kein gutes Bild ab. Wie man schwierige Personalien souverän löst, hat Papst Franziskus gezeigt. Trotz eines enormen medialen Drucks ließ er sich zu keiner vorschnellen endgültigen Entscheidung drängen. Der umstrittene Bischof von Limburg ist beurlaubt, bis die Untersuchungskommission und die Staatsanwaltschaft die Schwere der Schuld festgestellt haben. Das sorgt für Ruhe und das bewahrt den Grundsatz, im Zweifel für den Angeklagten zu urteilen, der aber auch vor sich selber zu schützen ist. Das ist kluge und weise Unternehmensführung, die für Vertrauen sorgt. Man darf die Entscheidung nur nicht ohne volle Rehabilitation rückgängig machen.

Direktbanken

Scheu vor Komplexität

Roland Boekhout, der die ING-Diba seit drei Jahren leitet, ist – genauso wie sein Vorgänger Ben Tellings – im Umgang mit den Konkurrenten, insbesondere denen aus dem öffentlich-rechtlichen sowie aus dem genossenschaftlichen Sektor der deutschen Kreditwirtschaft, nicht gerade zimper-

lich. Angesichts der Gewinnung des achtmillions-ten Kunden im Laufe des Jahres 2013 wurde von-seiten der Direktbank veröffentlicht, die junge Frau, eine Studentin aus Darmstadt, habe sich wegen einer Empfehlung ihrer Mutter, aber auch aus Kostengründen gegen ein Girokonto bei der Sparkasse und für eines bei der ING-Diba entschieden. So wird also diese Feierstunde noch für einen Seitenhieb auf die Wettbewerber genutzt. Und auch auf einer Tagung für die Vertriebspartner des Kreditinstituts in der Baufinanzierung verweist Boekhout im Zusammenhang mit dem derzeitigen Niedrigzinsumfeld nochmals explizit auf schlechte Kostenstrukturen bei den öffentlich-rechtlichen Instituten ebenso wie bei den genossenschaftlichen und gibt zu Protokoll, diese bieten ihren Kunden an Zinsen „nichts für Spargeld“.

Der Niederländer baut in seinem Haus auf schlanke Prozesse und die absolute Minderung von Komplexität. Deutlich wird diese ausgesprochene Tendenz zur Konzentration auf das Wesentliche unter anderem in der Produktpolitik. Während die Anzahl der Produkte einerseits von 20 auf zehn verringert wurde, hat man andererseits einen Schritt in die andere Richtung für sinnvoll befunden, nämlich hin zu einer Erweiterung des Portfolios: Der Einführung einer Riester-Rente im Juli 2012 sind in der Bank lange Diskussionen vorausgegangen, ob sich diese Erhöhung von Komplexität und damit das Einführen von störanfälligeren Prozessen denn empfehle. Die Entscheidung ist dann zwar dafür gefallen und wurde im Sinne einer hybriden Lösung, das heißt einer Produktpartnerschaft mit der Hannoverschen Versicherung, umgesetzt. Heute, so der Rückblick des Chefs, wäre dieser Vorgang durchaus noch einmal überdenkenswert. Nach einem Erfolg klingt das nicht. Ganz nebenbei spricht die Bemerkung von Boekhout jedoch dafür, dass die Arbeitsatmosphäre in dem Unternehmen tatsächlich konstruktiv und offen ist, wie so oft beschworen wird, denn solch eine kurzfristige und öffentliche Erfolgskontrolle ist selten.

Gerade dieses Beispiel verdeutlicht auch, dass die ING-Diba insgesamt ein stimmiges Konzept hat und das auch konsequent umsetzt. Für 2013 laufen die Geschäfte gut, so Boekhout, auch wenn er keine allzu konkreten Prognosen abgeben möchte. Dass nicht nur die Bank, sondern auch die (online-affinen) Kunden von einfachen Produkten mit guten Konditionen profitieren können, ist unbestritten. Auch mancher öffentlich-rechtlichen oder genossenschaftlichen Primärbank würde das Reduzieren von Komplexität aus Kostengründen an der einen oder anderen Stelle gut zu Gesicht stehen. Es kann aber in letzter Konsequenz kein Allheilmittel für die ganze Branche sein. Schließlich haben die Sparkassen und auch die Genossenschaftsbanken ein Geschäftsmodell – das der Universalbank – mit

Leben zu erfüllen. Und das geht nunmal mit einem gewissen Grad an Komplexität einher.

Investmentfonds

Gemengelagen auf Verbänderebene

Ohne Frage, das neue „Grundgesetz für Fonds“, das am 22. Juli dieses Jahres in Kraft getretene Kapitalanlagegesetzbuch, mit dem nicht zuletzt auch die europäische AIFM-Richtlinie umgesetzt wird, rüttelt eine ganze Branche auf. Deutlich zeigt sich das unter anderem an den in der Fondsbranche tätigen Verbänden. Aktuell hat die Mitgliederversammlung des BVI Bundesverband Investment und Asset Management einstimmig beschlossen, sich im Zuge der Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen für neue Mitglieder zu öffnen.

Diese Öffnung hat zwei Richtungen: nämlich ausländische Fondsgesellschaften und Kapitalverwaltungsgesellschaften für geschlossene Fonds. Neben deutschen Kapitalverwaltungsgesellschaften können nun ausländische Fondsgesellschaften Vollmitglieder im BVI werden. Dafür müssen sie entweder deutsche Fonds verwalten, Fonds über eine deutsche Zweigniederlassung vertreiben oder zu einem deutschen Konzern gehören. Darüber hinaus können auch deutsche Vertriebsgesellschaften von ausländischen Anbietern als Vollmitglieder aufgenommen werden. Das ist nur folgerichtig, denn im Zuge einer zunehmenden Harmonisierung des europäischen Binnenmarktes spielt der Sitz der Gesellschaft immer weniger eine Rolle. Andererseits lässt der Branchenverband BVI, der sich als „Vertreter der regulierten Fondsbranche“ versteht, nun auch Kapitalverwaltungsgesellschaften für geschlossene Fonds als Vollmitglieder zu. Das ist ebenfalls eine Folge des veränderten Rechtsrahmens – schließlich gelten geschlossene Fonds nun auch als reguliert.

Dennoch ist diese Entscheidung zumindest eine knappe Analyse wert. Aus Sicht des BVI sprechen verschiedene Überlegungen für die Öffnung: Auch manche Mitglieder des Branchenverbandes dürften eine Lizenz zum Auflegen geschlossener Fonds beantragen, die mit der Regulierung und deren Verankerung im KAGB ein Stück aus der Grauzone herausgerückt wurden. Das entsprechende Know-how in diesem Bereich wird der Verband dementsprechend aufbauen und vorhalten müssen, warum also nicht auch die Anbieter geschlossener Fonds als Mitglieder einladen? Nach wie vor unterscheiden sich Geschäftsgebaren und Unternehmenskultur bei Initiatoren von offenen und ge-

geschlossenen Fonds teilweise stark voneinander. Und an möglicherweise zwielfältige Anbieter will man sich beim BVI verständlicher Weise nicht zu stark annähern. Dass der BVI die Aufnahme von KVGs als Vollmitglieder immer an die Lizenz der BaFin bindet, darf man insofern als verständlich werten. Dass er sich aber vorbehält, nach Vorstandsbeschluss gewisse Mitglieder abzulehnen, könnte in der Praxis unliebsame Diskussionen hervorrufen.

Unter der Zielsetzung, die Lobbyarbeit im Sinne der Fondsindustrie zu bündeln, ist die Aufnahme der ausländischen Gesellschaften durch den BVI durchaus sinnvoll – nicht zuletzt angesichts der gewachsenen Bedeutung der ausländischen Fonds für deutsche Anleger. Im Hinblick auf die geschlossenen Fonds ist das weniger zwingend, schließlich werden diese auch vom bsi Bundesverband Sachwerte und Investmentvermögen (früher Verband für geschlossene Fonds) vertreten, der sich derzeit ebenfalls neu ausrichtet. Der bsi vertritt die Verwalter Alternativer Investmentfonds (AIF) und selbstverwaltete AIF sowie – und das ist neu – alle Unternehmen mit einer KVG-Zulassung. Dazu kommen solche Gesellschaften, die AIFs durch Dritte verwalten lassen sowie Verwahrstellen, Auslagerungsunternehmen und andere Gesellschaften, die unter den Anwendungsbereich des KAGB fallen. Auch Beratende und Dienstleister sowie (semi-)professionelle Investoren wie beispielsweise Pensionskassen oder Stiftungen können Mitglied werden. An dieser langen Aufzählung wird schon deutlich: Der Mitgliederkreis des bsi ist deutlich bunter als beim BVI. Bei ihnen steht aber die Orientierung auf Sachwertinvestitionen im Mittelpunkt. In Sachen Öffnung für die Branche hat der bsi übrigens bereits Erfolge vorzuweisen: Zum 1. August 2013 ist die WGZ Bank als Verwahrstelle/Depotbank dem Verband beigetreten. Das genossenschaftliche Zentralinstitut bietet seit Juli dieses Jahres auch geschlossenen Fonds die Depotbankfunktion an.

Angesichts der Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gibt es für BVI und bsi künftig eindeutig viel mehr Überschneidungen in den Arbeitsgebieten der Interessenvertreter, aber auch beim Mitgliederpotenzial. Zudem ergeben sich damit auch stärkere Gemeinsamkeiten beim notwendigen Know-how und zum Teil auch größere gemeinsame Interessen gegenüber der Politik. Je weiter der europäische Binnenmarkt harmonisiert wird, desto deutlicher könnte sich diese Entwicklung fortsetzen. Und so könnte sich auf lange Sicht die Frage stellen, wozu man auf diesem Gebiet zwei verschiedene Verbände braucht. Einstweilen bleiben bei BVI wie bsi allerdings noch hinreichend viele Partikularinteressen bestehen, mit denen die Verbandsvertreter umzugehen haben.

Vermögensbarometer

Schwierige Zeit für Anliegen

Dax 9000 wurde Ende Oktober 2013 gemeldet. Dennoch ist im rechtzeitig zum Weltspartag 2013 veröffentlichten Vermögensbarometer 2013 der deutschen Sparkassenorganisation eine besondere Vorliebe der privaten Sparer für die Aktie nicht zu registrieren. Zwar rechnen in der repräsentativen Umfrage mehr Bundesbürger ab 14 Jahren als im Vorjahr das Aktienengagement zu den am besten geeigneten Produkten für den Vermögensaufbau (elf nach zehn Prozent). Doch ebenso wie Investmentfonds (neun nach acht Prozent) bleibt die Anlageklasse weit hinter der selbst genutzten Immobilie (50 nach 45 Prozent) sowie der fremd genutzten Immobilie (24 nach 21 Prozent) zurück. Ausnahmslos alle anderen Anlageklassen auf den ersten sieben Rangplätzen haben spürbar an Wertschätzung verloren – die Lebensversicherung (30 nach 35 Prozent), die Rentenversicherung (27 nach 28 Prozent), der Bausparvertrag (26 nach 28 Prozent) sowie die Betriebliche Altersvorsorge (18 nach 19 Prozent). Wie besorgt und unzufrieden die Sparer mit der „schleichenden Enteignung“ sind, wie DSGVO-Präsident Georg Fahrenschon einmal mehr die Auswirkungen der anhaltenden Niedrigzinsphase einstuft, zeigt sich an der Einstellung zu Rücklagen auf dem Sparbuch beziehungsweise Festgeld. Um jeweils gleich acht Prozentpunkte von 27 auf 19 Prozent beziehungsweise von 17 auf neun Prozent ist deren Eignung zur Vermögensbildung binnen eines Jahres zurückgestuft worden.

Als besonders bedenklich bewertet der DSGVO-Präsident in diesem Zusammenhang den im Zuge der Finanzkrise seit 2008 feststellbaren Rückgang der Sparquote von 11,5 auf 10,3 Prozent, zumal er eine Quote von zehn Prozent allein für die notwendige Altersvorsorge veranschlagt. Entsprechend zielstrebig präsentierte er pünktlich zum Start der Koalitionsverhandlungen ein Bündel an notwendigen staatlichen Fördermaßnahmen. Dazu zählt er konkret die Anpassung der Einkommensgrenzen bei der Bausparförderung um 9 400 Euro für Einzelne beziehungsweise 18 800 Euro für Verheiratete. Und bei der Riester-Rente bringt er eine Anpassung des Höchstförderungsbetrages um 700 Euro auf 2 800 Euro, eine Anpassung von Berufseinsteigerbonus, Grund- und Kinderzulage sowie neu die Einführung eines Treuebonus nach zehn, 20 oder 30 Vertragsjahren ins Spiel. Mit der Aufnahme ihrer Anliegen in ein Regierungsprogramm dürfte es die Branche allerdings schwerer haben als andere Wirtschaftszweige. Denn in den Zeiten des Banken-Bashings achtet die Politik im Zweifel besonders genau darauf, keine Wohltaten an die Banken zu verteilen.