

## Commerzbank

### Schrittchen für Schrittchen

Die Commerzbank ist im abgelaufenen Jahr auf ihrem Weg hin zur Normalität wieder ein Stück weit vorangekommen. So stand mit 78 Millionen Euro unter dem Strich immerhin eine schwarze Zahl. Auch gab es keine ähnlich dramatischen Entwicklungen im vierten Quartal wie bei der Deutschen Bank. Darüber hinaus wurden mehr als 35 Milliarden Euro aus dem Segment Non-Core Assets abgebaut, was gut 20 Prozent des Portfolios entspricht. Das hat zwar gut eine Milliarde Euro gekostet, ist aber mit Blick auf die Eigenkapitalsituation und die regulatorischen Vorschriften wichtig. Die Verantwortlichen betonten, dass die Verluste weniger aus Verkäufen unter Buchwert resultierten, sondern vielmehr aus entgangenen Zinseinnahmen durch den forcierten Abbau. Bis 2016 soll das Portfolio um weitere 40 Milliarden Euro auf dann 75 Milliarden Euro schrumpfen.

Damit sind die guten Nachrichten aber schon fast erschöpft, denn das Vorwärtstkommen gleicht einem Gänsemarsch in Trippelschritten. Das zeigt nicht zuletzt der Blick auf das operative Ergebnis, das gegenüber dem Vorjahr um fast 40 Prozent auf nur noch 725 Millionen Euro gesunken ist. Damit sei man nicht unzufrieden, aber es war sicherlich kein tolles Jahr, räumte denn auch Martin Blessing ein. Der Zinsüberschuss ging um 2,8 Prozent zurück, der Provisionsüberschuss sank um 1,4 Prozent, das Handelsergebnis verbuchte einen Verlust von 82 Millionen Euro, und das Ergebnis aus Finanzanlagen reduzierte sich um 64 Millionen Euro auf 17 Millionen Euro. Während sich gleichzeitig die Risikovorsorge um fast 100 Millionen Euro erhöht hat, sanken die Verwaltungsaufwendungen um drei Prozent auf 6,8 Milliarden Euro, hier beginnt sich der Personalabbau auszuzahlen. Vor Steuern verbleibt ein Ergebnis von 232 Millionen Euro, das sich gegenüber dem Vorjahr fast geviertelt hat. Dass unter dem Strich die schwarzen 78 Millionen Euro verbleiben, ist einzig und allein dem netten Umstand sehr viel geringerer Steuerzahlungen (66 nach 803 Millionen Euro im Vorjahr) zu verdanken.

Das Jahr 2013 wird auch nicht erfolgreicher, wenn man statt dem Konzern die Kernbank betrachtet, denn die Bilder ähneln sich auch in dem, was die Bank als Kerngeschäft definiert hat. Rückgang beim Zinsüberschuss, immerhin ein stabiler Provisionsüberschuss, deutlich verschlechterte Risikovorsorge, operatives Ergebnis minus 29 Prozent, Ergebnis vor Steuern minus 42 Prozent. Natürlich mag das alles geplant gewesen sein, aber gute Nachrichten, geschweige denn der Be-

freiungsschlag nach vielen zähen Jahren sehen anders aus.

Wie lange der Weg noch sein wird, mag man auch daran ablesen, dass sich Blessing mit einem konkreten Ausblick für das laufende Jahr arg zurückhielt. Lediglich so viel war ihm zu entlocken, dass die Commerzbank weiterhin vor allem auf Volumenzuwächse abstellt, sowohl bei Kunden als auch bei Assets und damit auch bei den Marktanteilen. Das geht natürlich zulasten der Erträge, denn Neukundengewinnung in einem umkämpften Markt kostet zunächst einmal Geld. Und wie viel Geld mit den mit höchst attraktiven Konditionen eingefangenen Kunden in Zukunft einmal verdient werden wird, muss sich aller Beteuerungen rentabler Kundenbeziehungen zum Trotz erst noch zeigen.

Keine Normalität – beziehungsweise mit Blick auf die vergangenen Jahre doch schon wieder Normalität – gibt es auch für die vielen Aktionäre. Denn für 2013 wird wiederum keine Dividende gezahlt. Und die Aktionäre sollten auch keine allzu großen Hoffnungen auf eine Zahlung für das laufende Geschäftsjahr hegen, so Blessing, denn dann könne man auch nicht enttäuscht werden. „Wir wollen die Bank erst einmal kapitalstark machen, bevor Dividende ausgezahlt wird“, so der Vorstandschef. Dass er selbst ob des mageren Ergebnisses auf einen Bonus verzichtet, ist da nur ein schwacher Trost.

## Sparkassen

### Demografie als Chance

Deutschland wird immer älter. Schätzungen zufolge wird die Bevölkerung Deutschlands in den kommenden zehn Jahren um rund vier Millionen Menschen abnehmen, bis 2050 gehen die Statistiken von einem Rückgang um rund zwölf Millionen Bürgerinnen und Bürger aus. Hinzu kommt die rapide Alterung der Gesellschaft: Die Zahl der über 80-Jährigen wird sich von heute vier auf zehn Millionen im Jahr 2050 nahezu verdreifachen. In Nordrhein-Westfalen, dem Geschäftsgebiet der rheinischen ebenso wie der westfälischen Sparkassen, wird die Bevölkerung bis 2030 um gut vier Prozent zurückgehen, während der Anteil der unter 20-Jährigen von 20 auf 17 Prozent sinken wird und der der über 65-Jährigen sich von 20 auf 27 Prozent erhöht. Das wird natürlich nicht ohne Konsequenzen für die Geschäfte und die Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen hierzulande bleiben. Während oft von großen Herausforderungen durch die Entwicklung gesprochen wird, sehen die Verantwortlichen des SVWL darin eher Chancen.

Die beiden Sparkassenverbände in Nordrhein-Westfalen haben ein Projekt gestartet, an dem sich insgesamt acht Sparkassen aus dem Rheinland und aus Westfalen beteiligt haben, und daraus ein Werkzeug entwickelt, mit dem sich die Konsequenzen der demografischen Veränderungen auf beispielsweise Kunden-, Aktiv- und Passivbestände, Deckungsbeiträge, Versicherungs- oder Bausparverträge relativ gut prognostizieren lassen. Die Ergebnisse machen Mut. Zwar wird es im Versicherungsgeschäft und der Baufinanzierung Einbußen geben, bei Letzterer zeigen die anonym ermittelten Daten einen Rückgang um zehn Prozent in der Hauptzielgruppe der 30- bis 50-Jährigen. Doch dafür bieten sich in anderen Geschäftsfeldern große Wachstumschancen. Zum einen erwarten die Verantwortlichen des SVWL weitere Volumenzuwächse und damit Marktanteilsgewinne im gewerblichen Kreditgeschäft. Zum anderen würden ältere Menschen länger sparen und bräuchten sehr viel Beratung im Alter. Hier könnten die Sparkassen ihre Stärke vor Ort voll ausspielen.

Die anderen Herausforderungen wie Regulatorik und Niedrigzinsphase seien zwar ärgerlich, aber zu bewältigen. Sparkassen hätten es in ihrer zweihundertjährigen Geschichte immer wieder geschafft, auf Wandlungen zu reagieren, so Rolf Gerlach, Präsident des SVWL. Das zeige auch eine Zehn-Jahres-Betrachtung. Zwischen 2004 und 2013 stiegen die Sachkosten durch Investitionen in Geschäftsstellen und IT zwar um fünf Prozent an, die Personalkosten um knapp ein Prozent, allerdings verbesserte sich das Bewertungsergebnis im gleichen Zeitraum um mehr als 50 Prozent, der Zinsüberschuss als wichtigste Einnahmequelle legte um zwei Prozent zu, der Provisionsüberschuss um über zwölf Prozent. Das Ergebnis vor Steuern verbesserte sich um satte 40 Prozent. Die Entwicklung sei umso überzeugender, so betonte Gerlach, da in diesen zehn Jahren von 2008 bis 2013 bereits fünf Jahre Finanzkrise enthalten sind.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2013 haben die 71 westfälischen Sparkassen mit den Worten Gerlachs „eine rundum gute Geschäftsentwicklung sowie ein zufriedenstellendes Ergebnis“ erzielt. Erstmals in der Geschichte stieg die aggregierte Bilanzsumme auf über 120 Milliarden Euro. Die Kundeneinlagen erhöhten sich um 2,7 Prozent auf 87,6 Milliarden Euro, das Kreditvolumen um 2,6 Prozent auf 82,9 Milliarden Euro. Der Zinsüberschuss blieb dank Volumenzuwächsen und besserer Refinanzierungskosten stabil bei 2,7 Milliarden Euro, der Provisionsüberschuss erhöhte sich aufgrund guter Umsätze im Wertpapiergeschäft und dem Bausparen um 3,7 Prozent auf 723 Millionen Euro. Sehr erfreulich verlief auch die Risikoentwicklung: Die westfälisch-lippischen Sparkassen wendeten 2013 nur 44 Millionen Euro für die Risikovorsorge im

Kreditgeschäft auf, der Zehn-Jahres-Durchschnitt beträgt 212 Millionen Euro. Obwohl 141 Millionen Euro an die Träger der Sparkassen ausgeschüttet wurden, verbesserte sich die Kernkapitalquote auf 13,5 Prozent nach 12,7 Prozent im Vorjahr.

Die Botschaft aus all dem ist klar: Mit Sparkassen kann man – aus Sicht der Wettbewerber: muss man – auch künftig rechnen!

## Genossenschaftsverband

### Weichenstellung in guten Zeiten

Von der Sache her klingt es sehr vernünftig, schwierige Entscheidungen zur künftigen strategischen Ausrichtung in guten Zeiten zu treffen. Wie es dann mit der Durchsetzbarkeit beschlossener Maßnahmen aussieht, ist freilich kaum kalkulierbar. Denn in wirtschaftlich ruhigen Phasen mag es zwar schwerfallen, die Einsicht für ein Umsteuern zu vermitteln, die Folgen sind aber eher verkraftbar. In Krisenzeiten fällt die Überzeugungsarbeit für eine grundsätzliche Neuordnung leichter, aber die Belastungen für die Beteiligten sind oftmals erheblich größer. Insofern ist es folgerichtig, dass der Genossenschaftsverband Frankfurt sich nicht auf der vergleichsweise guten Ertragslage seiner 299 Mitgliedsinstitute ausruht, sondern Sondierungsgespräche über eine mögliche Fusion mit dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband (RWGV) aufgenommen hat.

Wirklich überraschend kommt diese Initiative freilich nicht. Denn schon in einer grundsätzlichen Strategiediskussion über die Zukunft der regionalen Verbandsstrukturen im Genossenschaftssektor war der heutige Verbandspräsident Michael Bockelmann, damals noch mit dem Vorstand des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, zu der Grundüberzeugung gelangt, dass es auf Dauer neben dem BVR als Spitzenverband für die politischen Dinge nur einen Prüfungsverband für ganz Deutschland geben sollte (siehe ZfgK 9-2012). Und weil es auch seitens des Frankfurter Verbandes ähnliche strategische Überlegungen gab, mündeten diese 2008 in einer Fusion dieser beiden Verbände. Avancen des damaligen Frankfurter Verbandes in Richtung RWGV führten seinerzeit nicht zu einem Ergebnis.

Nachdem der Zusammenschluss zwischen Hannover und Frankfurt auf den Weg gebracht war, unterzeichneten die vier verbliebenen Verbände in München, Düsseldorf, Oldenburg und Stuttgart Ende 2010 eine Kooperationsvereinbarung. Erklär-

tes Ziel war ein weiterer Ausbau der Leistungsfähigkeit in den Bereichen Interessenvertretung, Wirtschaftsprüfung, Beratung und Betreuung sowie in der Bildung durch intensiveren Austausch und mehr Arbeitsteiligkeit. Solche Art der Zusammenarbeit darf man im Zuge der nun erfolgenden Umorientierung beim RWGV getrost als Trotzreaktion werten. So richtige Synergieeffekte lassen sich über das Modell der Kooperation offenbar doch nicht heben – jedenfalls nicht auf Ebene der Regionalverbände. In diesem Sinne ist die aktuelle Sondierungsphase der Genossenschaftsverbände in Frankfurt und Düsseldorf nur eine Wiederbelebung alter Ideen. Sollte eine Zusammenführung zustandekommen, hätte diese für die Primärbanken im nördlichen Rheinland-Pfalz zudem den Effekt einer Marktberichtigung. Denn die Ortsbanken dieses Bundeslandes gehören teils dem RWGV und teils dem Verband in Frankfurt an, und in einigen wenigen Fällen gibt es sogar Doppelmitgliedschaften.

Ohne sich im jetzigen Stadium der Gespräche mit dem RWGV auf deren Erfolgsaussichten festlegen zu wollen, hat Michael Bockelmann einmal mehr seine Vorstellungen von einem bundesweit einheitlichen Prüfungsverband bekräftigt. Den ursprünglich für dieses große Ziel angedachten Zeitrahmen bis 2017 hält er zwar nicht mehr für realistisch. Aber auf Dauer rechnet er angesichts des überall spürbaren Wettbewerbsdrucks mit einer ständig wachsenden Einsicht im Genossenschaftssektor, sich offensichtliche Effizienzlücken nicht mehr leisten zu wollen. Zu den nahe liegenden Projekten dieser Art zählt er den erneuten Fusionsanlauf von GAD und Fiducia. Diesen Zusammenschluss endlich zu realisieren hält er nicht zuletzt mit Verweis auf die in mühevoller Kleinarbeit gelungene Bündelung der Kräfte im Sparkassensektor für überfällig. Dort sind in den vergangenen Jahren gleich mehrere Rechenzentren zusammengeführt und mehrere Kernbanksysteme aus dem Markt genommen worden.

Mit Blick auf die Ertragslage schließlich hatte der Präsident schon deutlich schwierigere Zeiten zu kommentieren. Wer hätte vor einigen Jahren auch gedacht, dass er im Rückblick auf das Jahr 2013 relativ entspannt von einem Betriebsergebnis vor Bewertungsänderungen von 1,13 (1,09) Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) reden kann. Noch vor wenigen Jahren schien die ausgereifte Zielvorgabe eines nachhaltigen ordentlichen Betriebsergebnisses von mindestens 1,0 Prozent der DBS schon in absehbarer Zeit für das Gros der Institute ernsthaft gefährdet. Heute wird die Zahl der darunterliegenden Mitgliedsinstitute auf rund ein Fünftel eingeschätzt. Und Szenario-rechnungen stimmen zuversichtlich, auch eine andauernde Niedrigzinsphase durchstehen zu können. Als Grund für die besser als erwartet verlaufene Ertragsentwicklung im Berichtsjahr hat der

Verband neben den weiterhin beherrschbaren Bewertungsergebnissen im Kredit- und Wertpapiergeschäft (jeweils minus 0,3 Prozent der DBS) eine Summe kleinerer Erfolge genannt. Dazu gehören beispielsweise ein von 0,74 auf 0,76 Prozent der DBS gestiegenes Provisionsergebnis und ein von 2,15 auf 2,13 Prozent der DBS gesunkener Verwaltungsaufwand.

## Privatkundengeschäft Auf Wachstum gebaut

Sich in einschlägigen Konditionenvergleichen ganz an der Spitze zu halten, fällt den Marktführern einer Branche naturgemäß schwer. Denn angesichts ihrer oft recht großen Volumina laufen sie Gefahr, mit Kampfbedingungen sehr schnell ihre Ertragsgrundlagen zu schmälern. Das haben speziell im Einlagengeschäft schon seit rund zwei Jahrzehnten die Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Wettbewerb mit den aufkommenden Direktbanken erfahren müssen. Und in diesem Sinne musste sich längst auch die ING-Diba, die sich erst in den vergangenen zwei Jahrzehnten in den Segmenten des Tagesgeldgeschäftes und der Baufinanzierung in die Spitze hochgearbeitet hat, daran gewöhnen, in Rankings der Tagesgeldkonditionen nicht mehr absolut vorne zu rangieren, je mehr sie in die Spitzengruppe der größten deutschen Einlagensammler aufrückte. Die große Kunst besteht für die ING-Diba wie auch für die Ortsbanken der Verbände darin, am Markt als gut, günstig und vertrauenswürdig wahrnehmbar zu bleiben. Wirksame Image- beziehungsweise Vertrauensbildung wiegt nämlich im Zweifel gewisse Rückstände bei den Konditionen auf.

Sowohl mit den aktuellen Platzierungen im vorderen Feld in den gängigen Ranglisten für Tagesgeld als auch mit dem Vorstoß zur Konditionengestaltung beim Dispokredit – sprich der Zinssenkung und dem gleichzeitigen Verzicht auf einen höheren Zinssatz beim Überziehungskredit (siehe auch bank und markt 3-2014) – hat die ING-Diba einmal mehr recht erfolgreich an einer positiven Imagebildung gearbeitet. Selbst an heiklen Stellen wie den von vielen Sparern zu Recht als ärgerlich empfundenen Konditionenunterschieden für Neu- und Bestandskunden betreibt die Bank aktive Imagepflege. Auch er empfinde angesichts der aktuellen Zinsdifferenz von 0,25 Prozentpunkten ein gewisses Unbehagen gegenüber den vielen treuen Altkunden, hat der Vorstandsvorsitzende Roland Boekhout offensiv eingeräumt. Aber solche vorübergehenden Anreize seien nun einmal das einzig wirksame Mittel in der Neukundenakquise. Wer einen anderen, vergleichbar Erfolg versprechenden

Weg wisse, solle ihm das kundtun, die ING-Diba werde dann konstruktiv darüber nachdenken.

So einfach verzichten kann die Bank auf solche Anreize zu Neukundengewinnung nicht. Denn das Geschäftsmodell ist nach wie vor stark auf Wachstum ausgerichtet. Das spiegelt sich im Berichtsjahr 2013 an nahezu allen Zahlen: So ist die Bilanzsumme deutlich auf 127 (120) Milliarden Euro angewachsen. Plus vier Prozent auf 8,1 Millionen bei der Anzahl der Kunden, plus zwölf Prozent auf 1,1 Millionen bei den Girokonten und plus 16 Prozent auf 6,8 Millionen als Zahl der Trades im Wertpapiergeschäft. Beim Blick auf die Bestandsgrößen sieht sich die Bank mit einem Plus von neun Prozent auf 104 Milliarden Euro bei den Spargeldern hinter der Kombination aus Deutsche Bank/Postbank auf dem zweiten Rang. Für den Bestand an Baufinanzierungen wird ein Wachstum von vier Prozent auf 62 Milliarden Euro gemeldet, bei den Verbraucherkrediten wird der Bestand nach einer Steigerung um 13 Prozent auf vier Milliarden Euro veranschlagt. Und – neu, aber interessant – im Commercial Banking wird das Wachstum des Kreditvolumens nach einem rasanten Anstieg mit 67 Prozent angegeben – auf fünf Milliarden Euro.

Letzteres Geschäftsfeld zu stärken und innerhalb des Konzerns als Kompetenzzentrum weiterzuentwickeln, wird als eine der strategischen Aufgaben für die Zukunft gesehen. Das kann sicher grundsätzlich die Balance zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz verbessern. Inwieweit diese Hinwendung zum Corporate Banking und insbesondere die damit verbundene Übernahme von Aufgaben im Bereich der strukturierten Finanzierung für die gesamte ING-Gruppe freilich das so typische Grundkonzept der einfachen Bankgeschäfte mit Privatkunden verwässern könnte, für das die Bank hierzulande steht, wird man in den kommenden Jahren aufmerksam im Auge haben dürfen.

Die Zahlen 2013 stehen allerdings noch eindeutig der Vermutung entgegen, als wären im harten Wettbewerb des deutschen Privatkundengeschäftes kaum noch Erfolge zu erzielen. Bei der ING-Diba schlägt sich das starke Wachstum jedenfalls auch in der Ertragsrechnung nieder. Deutlich zugenommen hat mit plus 19 Prozent nicht nur das Zinsergebnis (auf 1,408 Milliarden Euro), sondern von vergleichsweise niedrigem Niveau aus zumindest der Steigerungsrate nach auch das Provisionsergebnis (plus 56 Prozent auf 70 Millionen Euro). Auf der Kostenseite macht sich der Personalaufbau um 180 Mitarbeiter bemerkbar (plus 15 Prozent auf 265 Millionen Euro), während der Sachkostenanstieg mit zwei Prozent auf 399 Millionen Euro moderat ausfiel. Dokumentiert wird die Effizienzsteigerung durch eine auf 46 (52) Prozent verbesserte Cost Income Ratio. Mit dem starken Anstieg des Ergebnisses vor

Steuern um 42 Prozent auf 691 (486) Millionen Euro, dürfte die Bank hierzulande unter die zehn ertragstärksten Institute 2013 aufrücken. Und eine Steuerposition von 217 (161) Millionen Euro verhilft sicher bei den Finanzministern und Käufern zu einigen Sympathiepunkten.

## Förderbanken

### Atmendes Geschäft?

Bei der Jahresauftaktpressekonferenz der KfW soll die Aufmerksamkeit der Medien zwar traditionell auf die Entwicklung des Fördergeschäftes gelenkt werden. Aber auch diesmal kam Ulrich Schröder nicht um die obligatorische Andeutung der Ergebnisentwicklung 2013 herum. Konkrete Zahlen nannte der Vorstandsvorsitzende dabei zwar nicht. Und er konnte auch beruhigend bestätigen, dass die 2,4 Milliarden Euro des Jahres 2012 wie erwartet nicht mehr erreicht wurden. Aber allein schon die Andeutung eines „immer noch sehr guten“ Ergebnisses nicht unter der als nachhaltig angestrebten wie erreichbaren Spanne von 1 bis 1,2 Milliarden Euro lässt schon erahnen, dass die KfW auch im Berichtsjahr 2013 unter den ertragreichsten deutschen Kreditinstituten landen wird. Nach den bisher bekannt gewordenen und den Zwischenberichten nach absehbaren Zahlen der Geschäftsbanken dürfte sie allein von der DZ Bank übertroffen werden.

Der Bank ist es erklärtermaßen nur recht, wenn sich ihr Ergebnis ziemlich stabil in einer von der Politik und der Öffentlichkeit als vernünftig und maßvoll empfundenen Bandbreite bewegt. Denn sie könnte auch mit dieser besonders markanten Kennzahl demonstrieren, wie hoch sie das Subsidiaritätsprinzip hält. An der Entwicklung des Gesamtvolumens des Fördergeschäftes lässt sich das immer wieder propagierte Atmen bisher nur in Ansätzen zeigen. Zwar ist die durch Umsetzung des Konjunkturprogramms der Bundesregierung bedingte Spitze des Fördergeschäftes mit über 80 Milliarden Euro aus dem Jahre 2010 seither eindeutig nicht mehr erreicht worden. Aber mit 70,4 über 73,4 auf 72,5 Milliarden Euro an Gesamtgeschäft in den drei folgenden Jahren ist allenfalls eine Stabilisierung erkennbar.

Verschieben hat sich freilich die Struktur. Leicht zugenommen hat demnach das internationale Finanzierungsgeschäft, das mit 20,5 Milliarden Euro einen Anteil von 28,3 Prozent erreichte. Zum Vergleich: Im Jahre 2010 hatte diese Quote lediglich 18,4 Prozent betragen, im Jahre 2012 waren es 26,8 Prozent.

Schon erreicht ist hingegen die angestrebte Zielmarke bei der Umsteuerung des Fördervolumens hin zum Förderschwerpunkt Energiewende. Waren in den Jahren 2009 und 2010 jeweils 31 Prozent der Mittel diesem Verwendungszweck zuzuordnen, ist diese Quote in den Jahren 2012 und 2013 auf 40 Prozent beziehungsweise 38 Prozent gesteigert worden. Dass es dabei im Berichtsjahr wieder einen Rückgang nahe an die auf 37 Prozent veranschlagte Ziellinie gegeben hat, ist auf einen drastischen Rückgang bei erneuerbaren Energien um rund 39 Prozent zurückzuführen. Im Gegenzug hat es bei Maßnahmen zur Energieeffizienz einen Anstieg um zehn Prozent gegeben. Dabei ist das Zusagevolumen für energieeffizientes Bauen und Sanieren um 4,9 Prozent auf 10,4 Milliarden Euro gestiegen.

Sehr diplomatisch gab sich Ulrich Schröder übrigens mit Blick auf die Entwicklungen der europäischen Bankenaufsicht. Dass sein Haus nur mit der im internationalen Wettbewerb um Projekt- und Exportfinanzierungen stehenden Ixex-Bank dem anstehenden Stresstest unterliegt und nicht mit der Muttergesellschaft, kann er mühelos mit der notwendigen Gleichbehandlung mit den übrigen nationalen Förderbanken der Euroländer erklären, wie sie in der Europäischen Bankenrichtlinie verankert ist. Schließlich wäre es in der Tat nicht konsistent, wenn sein Haus Zuweisungsgeschäften der Bundesregierung unterliegen würde, die möglicherweise den Anforderungen einer europäischen Bankenaufsicht zuwiderlaufen. Wieso aber mit der Landwirtschaftlichen Rentenbank die andere Förderbank des Bundes sowie mit der NRW-Bank und der L-Bank zwei Förderbanken der Länder auf der Liste der EZB auftauchen, wollte er dann vornehm zurückhaltend doch lieber nicht kommentieren.

### Persönliches

#### Trauer um Walter Seuferle

Die Redaktion trauert um Walter Seuferle. Nun sind Otto Schäfer und (mit zartem Jahrgangsabstand) Klaus Rösch die letzten jener schier unglücklich schwäbischen Wüstenrot-Generation, die mit dem geradezu legendären Bausparfürsten Walter Englert den „Geist von Wüstenrot“ mit einiger Unerbittlichkeit unsterblich machten: Bausparen als gelebte Glückseligkeit jedes anständigen Menschen, schwäbischer Kapitalismus in seiner edelsten Form (weil von einer gemeinnützigen Gesellschaft der Freunde betrieben), getragen von der festen Überzeugung, dass nur mit Bausparern von Wüstenrot der Weg in den schwäbischen Himmel garantiert ist. Wo sie Bausparvorstände von Wü-

stenrot in Sesseln neben dem allerhöchsten Thron selbstverständlich schon erwarten.

Walter Seuferle, der dieser Tage im Alter von 85 Jahren starb, ist vielleicht der Kritischste, der Zweifelndste, der Suchendste im großen Sternbild der „klassischen“ Wüstenrot-Zeit gewesen. Er kam als Überflieger dank außerordentlicher Erfolge in Konzerntöchtern früh in die Konzernspitze und vielleicht, weil man ihn im Vorstand ganz gerne heftig beschäftigt sehen wollte, gab man ihm vor allem den Vertrieb. Da nämlich grassierten die grässlichsten Konflikte virulent: Die Markterfolge der Bankbausparkassen Schwäbisch Hall und LBS, dazu das Beamtenheimstättenwerk als Ableger der Staatsmacht stahlen Wüstenrot schier unaufhaltsam Marktanteile. Die Allianz als immer wieder engagierter Verkaufsweg dachte „immer nur an die Allianz“ (Seuferle). Und die Integration von Allfinanzideen mit eigener Versicherung, eigener Bank, eigenen Fonds in den Außendienst auf (General-)Vertreterbasis, alle sind sie damit nur mäßig glücklich geworden. Auch Walter Seuferle.

Glücklicherweise allerdings verfügte er über eine faszinierende Loyalität zu seinem Hause: Wo immer er Wüstenrot öffentlich zu vertreten hatte, unterdrückte er seine kritische Intellektualität und lobte jedes fleißige Bemühen des wunderbar souveränen Ludwigsburger Gebildes. Ob man wirklich geistreiche Menschen zu Vorstandsvorsitzenden machen soll? Seuferle bekam das Amt zusammen mit Otto Schäfer, dem blitzgescheiten Innenminister. Beide haben die Sache Wüstenrot trotz ihrer unterschiedlichen Grundansätze durchaus zukunftsweisend betrieben: Wüstenrot konnte kaum noch von innen her, aus sich selbst heraus wachsen, sondern musste zukaufen. Und man fand alsbald wunderschön schwäbisch den nachbarlichen Vorsorger, die Württembergische Versicherungsgruppe, alles vereint in der W&W AG.

Wenn „ewige“ Vorstände des Betriebs dann schließlich ihre Aufsichtsräte führend besetzen, besteht allemal die Versuchung, von höherer Warte aus weiterzuregieren, die Dinge endlich zu vollenden, die man in der Aktivität noch nicht so ganz fertig bekommen konnte. Bis 2005 immerhin ist Seuferle, gewiss nicht uneitel, AR-Vorsitzender der wichtigsten Konzerngremien gewesen. Seine Grundentscheidungen waren zielführend. Nach dem Staatssekretär Gert Haller dann Alexander Erdland direkt von Schwäbisch Hall zu holen, ist für die Selbstständigkeit der Ludwigsburger zur Fortüne geworden. Erdland hat neu gerechnet und viel geräumt.

Möge Walter Seuferle, nun da oben im Bausparhimmel vom Wüstenrot-Geist getragen, noch lange auf ihn warten müssen. K.O.