

Marktstrategie

Commerzbank: Direktbank für Geschäftskunden

Warum ist nur noch niemand darauf gekommen? Der Gedanke ist sowohl aus strategischer Sicht als auch aus der Perspektive des Marketings durchaus verlockend: In den vergangenen Jahren haben private Kunden den Direktbanken geradezu die (nur virtuell vorhandenen) Türen eingerannt. Könnte eine Online-Bank auch für Geschäftskunden funktionieren? So oder ähnlich mögen es sich die Verantwortlichen bei der Commerzbank gedacht haben, die den Umbau des Kundengeschäftes vorantreiben. Als Geschäftskunden werden bei der Großbank beispielsweise Ärzte, Apotheker und Rechtsanwälte bezeichnet, mit anderen Worten Freiberufler und kleine Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz von etwa 2,5 Millionen Euro.

Online-Kontoführung mag für diese Gruppe durchaus schon möglich sein – bei der Commerzbank wie auch bei anderen Instituten. Doch könnte man den Weg hin zu einer echten Direktbank für Geschäftskunden vielleicht noch weiter beschreiten? Lohend dürfte das allemal sein. Das Kundensegment ist für die Bank schon alleine deshalb sehr interessant, weil sie mit einem durchschnittlichen Geschäftskunden jeweils einen etwa doppelt so hohen Ertrag erwirtschaftet als mit einem durchschnittlichen Privatkunden. Rund vier Millionen dieser Unternehmen/Unternehmer gibt es zudem in Deutschland, und jedes/jeder davon hat etwa zwei bis drei Bankbeziehungen. Die Commerzbank benennt die Zahl ihrer Geschäftskunden auf knapp eine Million – Luft nach oben ist also noch vorhanden.

Den größten Handlungsbedarf bei der Gruppe sieht das Institut beim Kredit. Letzterer gilt ihr gemeinsam mit dem Zahlungsverkehr als Einstiegsprodukt bei den Freiberuflern: wer hierbei nicht punkten kann, wird beim Thema Vermögensverwaltung gar nicht erst gefragt. Und beim Kredit zählen für diese Kunden nach Feststellung der Großbank vor allem eine schnelle Bearbeitung und eine gute Erreichbarkeit. Freilich handelt es sich bei der Gruppe der Geschäftskunden keineswegs um ein besonders einfaches Segment: sie sind schwierig über einen Kamm zu scheren (sprich zu standardisieren), erstellen meist nur eine vereinfachte Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung, und oft sind die privaten und geschäftlichen Finanzen der (Klein-) Unternehmer eng miteinander verflochten. Dass die Commerzbank die Vision Direktbank für Geschäftskunden mithin schrittweise angeht und nach Losgrößen gestaffelt umsetzen will, darf man getrost als vorsichtiges und daher vernünftiges Geschäftsgebaren werten.

Die Pläne der Frankfurter Großbank dazu sehen wie folgt aus: Die Kreditgrößen werden gestaffelt bis 25000 Euro, bis 100000 Euro und ab 100000 Euro. Zunächst will die Bank den Antragsprozess für die kleinste Losgröße entrümpeln – nur noch fünf Angaben sollen nötig sein, damit der Kundenbetreuer systemgestützt über einen solchen Kredit entscheiden kann. Aus Umsatz, Gewinn, Abschreibung, Zinsaufwand und Haushaltsgröße soll künftig blitzschnell die Kapitaldienstfähigkeit des Geschäftskunden errechnet werden. Dieses System wird unter dem Titel „Fünf Klicks zum Kredit“ zuerst in den Filialen getestet, mittelfristig soll aber ein Online-Kredit Antrag möglich sein. Bei Kreditbeträgen zwischen 25000 Euro und 100000 Euro ändert sich vorläufig lediglich, dass weniger Unterlagen eingefordert werden, dass Kreditentscheidung und Vertragserstellung in der Regel im Vertrieb ablaufen und die Kreditsumme für den Kunden ab dem Folgetag verfügbar sein soll. Die Marktfolge, die durch die Verlagerung der Kreditentscheidungen in Richtung Vertrieb bei den Krediten unter 100000 Euro entlastet wird, soll sich stärker den Volumina ab 100000 Euro widmen, die ihrerseits zurzeit zwar nur ein Drittel der Anträge, aber 90 Prozent des Volumens ausmachen.

Doch scheitert diese gut klingende Grundidee nicht zwangsläufig an den Möglichkeiten des Risikomanagements? Wieso kann die Commerzbank anhand von fünf Kriterien eine Kreditentscheidung treffen, für die sie bisher deutlich mehr an Informationen abfragte und für die andere Marktteilnehmer diese umfangreiche Datenerhebung weiterhin brauchen? Die kommenden Monate und Jahre werden zeigen, ob die Bank diese Geschäftsidee wirklich erfolgreich umsetzen kann oder sich damit lediglich überproportional neue Kreditrisiken einfängt.

Förderbanken I

KfW – ein beruhigendes Konzernergebnis

Darf man von einem „sehr erfolgreichen“ Jahr sprechen, wenn sich der Konzerngewinn mal eben um nahezu die Hälfte reduziert hat? Für ein börsennotiertes Kreditinstitut wäre das sicher eine gewagte Interpretation der hauseigenen Ertragsentwicklung. Aber für die KfW als aufgabenorientierte Förderbank des Bundes ist das eine durchaus nachvollziehbare Sicht der Dinge. Die Förderbank fühlt sich mit ihrem Konzerngewinn von knapp 1,3 Milliarden Euro an dieser sensiblen Stelle der öffentlichen Wahrnehmung für die Berichtsperiode 2013 jedenfalls viel wohler als im Vorjahr. Denn seinerzeit hatte sich das öffentlich-rechtliche Institut

mit gut 2,4 Milliarden Euro nach beziehungsweise fast 2,5 Milliarden Euro vor Steuern an die Spitze der Ertragsliste der hiesigen Banken gesetzt und war damit naturgemäß mit der heiklen Frage konfrontiert, ob solch eine Spitzenposition für eine Bank in öffentlicher Hand wohl angemessen sei.

Diesmal ist zumindest die genossenschaftliche DZ Bank mit ihren 2,2 Milliarden Euro vor Steuern klar vorne. Bleibt man bei dieser Ergebnisgröße und bezieht die hiesigen Töchter der Auslandsbanken mit in das Ertragsranking ein, rücken zudem die Deutsche Bank und die Hypovereinsbank Group (mit jeweils knapp 1,5 Milliarden Euro) noch vor die KfW. Und die bislang kaum unter öffentlicher Beobachtung stehende VW Financial Services AG (mit gut 1,3 Milliarden Euro) kommt zumindest ganz in die Nähe. Dass die Förderbank dennoch in einer sehr komfortablen Ertragsposition ist, unterstreichen gleich mehrere Positionen der Ertragsrechnung. So ist der Rückgang des sonstigen Ergebnisses auf minus 210 (minus 13) Millionen Euro ausschließlich auf den einmaligen Sondereffekt der Übernahme staatlicher Förderleistungen für die aus dem Energie- und Klimafonds des Bundes finanzierten KfW-Förderaktivitäten in Höhe von 264 Millionen Euro zurückzuführen.

Darüber hinaus wurde im Jahresabschluss 2013 rückwirkend für das gesamte Bestandsgeschäft eine barwertige Bilanzierung der Zinsverbilligungsleistungen umgesetzt. Bereits bei der Zusage werden damit künftig die über die Gesamtzeit laufenden Zinsverbilligungsleistungen als Aufwand angesetzt. Die Bank spricht in diesem Zusammenhang von einem GuV-Effekt von 30 Millionen Euro für das Berichtsjahr und 23 Millionen Euro für 2012, die im Abschluss 2013 schon verarbeitet sind (siehe auch Bilanzen in diesem Heft). Dass diese Maßnahme zudem zu einer einmaligen Eigenkapitalbelastung in Höhe von 2,3 Milliarden Euro führt, hat an den guten Kapitalquoten der KfW kaum etwas geändert. Mit einer Gesamtkapitalquote von 22,3 (20,6) Prozent und einer Kernkapitalquote von 20,6 (18,2) Prozent erfüllt sie nicht nur die derzeitigen Basel-Anforderungen, sondern sie kann mit 17,1 (15,1) Prozent für die erst in einigen Jahren relevant werdende Kernkapitalquote nach Basel-III schon heute selbstbewusst einen Standard präsentieren, wie er erst künftig gefordert wird.

Übrigens: Auf einem anderen Feld zeigt sich die Förderbank sparsamer als es möglicherweise sein müsste. Dass sie die in einer Privatplatzierung emittierten Pfandbriefe ihrer Tochter KfW Ipex-Bank vollständig angekauft hat, mag für die gesamte Gruppe und damit letztlich auch für die Eigner insofern ressourcenschonend sein als sie der Ipex-Bank damit den Aufwand eines eigenen Kapitalmarktauftritts erspart. Aber nicht nur am

Pfandbriefmarkt könnte das Projekt als gewisse Wettbewerbsverzerrung empfunden werden, es berührt auch wieder die alte Frage nach der Refinanzierung der Ipex-Bank.

Förderbanken II

Rentenbank in der ersten Reihe

„In der ersten Reihe stehen“: die grundsätzlichen Assoziationen zu dieser Begrifflichkeit dürften positiv sein, sie lauten sinngemäß, viel Aufmerksamkeit erhalten, den besten Blick genießen, eine gute Ausgangsposition innehaben. In Bezug auf die Bankenaufsicht hingegen werden vermutlich die meisten Kreditinstitute froh sein, wenn sie nicht in der allerersten Reihe stehen. Das heißt, wenn sie nicht zu den 24 hiesigen Instituten gehören, die derzeit in den Asset Quality Review der Europäischen Zentralbank einbezogen werden und möglicherweise ab November dieses Jahres unter der direkten Aufsicht der EZB stehen.

Gerade die grundsätzliche Landwirtschaftliche Rentenbank als Anstalt des Bundes würde in dieser Hinsicht gerne in die zweite Reihe rücken. Das ist den Verantwortlichen deutlich anzumerken. Bei der Förderbank für die Landwirtschaft, die am 11. Mai 65 Jahre alt wurde, hat man offenbar ernste Bedenken, die Mitarbeiter der Bankenaufsicht könnten das Geschäftsmodell des Institutes nicht verstehen beziehungsweise es auf eine bis wenige Kennzahlen reduzieren, deren Aussagekraft aber als eingeschränkt empfunden wird. Eine Anekdote, die sicherlich nicht zum Abbau dieser Bedenken beigetragen hat: Bei den Abfragen der EZB in Templates passt der Zuschnitt offensichtlich tatsächlich nicht auf die Förderbanken. Für die Aktivseite der Bilanz werden Kreditrisiken abgefragt, entsprechende Verpflichtungen müssen in Excel-Masken eingetragen werden. Da jedoch eine Spalte für „Institutionals“ in dem Fragebogen offenbar fehlt, mussten sich die Mitarbeiter der Förderbank erstmal erkundigen, wie und wo denn nun ihre über andere Ortsbanken ausgereichten Kredite überhaupt anzugeben seien.

Ohne Frage ist das ein ärgerlicher Zustand. Und dass das Abarbeiten von regulatorischen Auflagen derzeit etwa 30 bis 40 der 260 Mitarbeiter in der Bank bindet, trägt verständlicherweise auch nicht zur Steigerung der Begeisterung für das Projekt der Europäischen Bankenaufsicht bei. Wegen der Konzentration auf die Erfüllung der Vorgaben können andere Vorhaben, etwa im Bereich IT oder Infrastruktur, eben nur verzögert angegangen werden.

Die Argumentation, warum denn Förderbanken im Allgemeinen und die Rentenbank im Besonderen tendenziell aus der Aufsicht der EZB zu entlassen seien, hinkt zwar an mancher Stelle. Sie lautet wie folgt: Ziel der EZB-Aufsicht sei es, den Steuerzahler aus der Haftung für Bankschieflogen weitestmöglich herauszunehmen. Für die Förderbanken müssen Bund und Länder und damit die Bürgersatzungsgemäß sowieso haften, da kann die EZB prüfen, so intensiv und so lange sie möchte. Sachlich mag das richtig sein, besonders vertrauens-erweckend ist die Aussage dennoch nicht. Würden derlei Töne aus einer weniger bodenständig anmutenden Bank verlauten, bliebe zumindest ein Rausen in der Öffentlichkeit nicht aus. Es steht mithin außer Frage, dass auch Förderbanken in Sachen Risikomanagement und Corporate Governance stets auf der Höhe der Zeit arbeiten müssen.

In puncto Vertrauen ist die Landwirtschaftliche Rentenbank zweifelsohne ein Stück weiter als andere. Nicht nur ihr Hintergrund als Anstalt des Bundes und ihr Image als Bank der Bauern sowie ihr Geschäftsmodell sorgen dafür, dass sie die Wertschätzung der Öffentlichkeit genießt. Auch die Kennziffern sprechen eine deutliche Sprache: Zum Jahresende erwartet sie für ihre Unternehmensgruppe eine Kernkapitalquote von 16 Prozent unter Endanwendung von Basel III – eine wahrhaft komfortable Größe (siehe Bilanzen Seite 523). Im Hinblick auf diese Kennzahlen (und das ihnen entgegengebrachte Misstrauen) ist aber auch klar: Die Rentenbank hat laut Gesetz den staatlichen Auftrag, die Landwirtschaft und den ländlichen Raum zu fördern. Sollte der Bund ihr in diesem Rahmen eine neue, andere oder umfänglichere Aufgabe zuweisen, so hat sie diese zu erfüllen. Das kann ihr alle aufsichtlichen Kennzahlen in kürzester Zeit verhaseln – egal wie ordentlich das Management arbeitet oder nicht. Eine Entscheidung für oder gegen eine europäische Aufsicht über Förderbanken und Geschäftsbanken unter den gleichen Maßstäben kann nur durch grundsätzliche Überlegungen erfolgen – und so einig sprich dagegen.

Regulierung

Teilweise Rehabilitation der Verbriefung

Kann das Management der europäischen Kreditinstitute überhaupt noch frei entscheiden, wo es die Schwerpunkte seiner Geschäftsausrichtung setzen will? Oder wird die Strategie nicht längst von den nationalen und internationalen Regulatoren bestimmt? Letzteres birgt nicht nur die Gefahr von Klumpenrisiken, sondern es droht auch ein Verlust

an Vielfalt. Schon in den vergangenen Jahren haben die Kreditwirtschaft und ihre Verbände bei nahezu jeder diskutierten oder beschlossenen Maßnahme akribisch nachgerechnet, welche Belastung eine Umsetzung für ihre jeweilige Klientel haben würde und welche Geschäftsfelder oder einzelnen Produkt- und Dienstleistungsangebote damit möglicherweise unattraktiv werden. Und wenn der Asset Quality Review abgeschlossen sein wird und die Ergebnisse des Stresstestes der europäischen Aufsichtsinstanzen feststehen, werden sich die betroffenen Institute ebenso wie die nicht einbezogenen Häuser sicherlich noch mehr Gedanken machen, inwieweit sie an ihren bisherigen Geschäftsfeldern festhalten oder doch lieber in Segmente ausweichen sollen, die von den regulatorischen Anforderungen weniger belastet werden.

Wie sehr die geschäftspolitische Ausrichtung der Institute von aufsichtsrechtlichen Gegebenheiten gelenkt wird, lässt sich dieser Tage recht anschaulich an der Behandlung der Verbriefung zeigen. Wer in den vergangenen Jahren die Diskussion um die Eigenkapitalunterlegung dieses Instrumentes verfolgt hat, durfte es nicht als ratsam erachten, dieses Geschäftsfeld offensiv weiter auszubauen. Entsprechend bescheiden haben sich auch die Volumina entwickelt. Gerade rund um die diesjährigen Frühjahrstagungen von IWF und Weltbank haben nun aber die Bank of England und die Europäische Zentralbank eine gemeinsame Initiative gestartet, um einen transparenten Verbriefungsmarkt aus der Ecke des Bösen herauszuholen und als seriöses Instrument in einem klugen Mix zur Finanzierung der Wirtschaft zu diskutieren. Positive Signale zur Wiederbelebung eines transparenten Verbriefungsmarktes kommen auch aus der Bundesbank. Schon im vergangenen Jahr hatte zudem die europäische Politik in ihrem Grünbuch „Langfristige Finanzierung der europäischen Wirtschaft“ sanft zu Überlegungen angeregt, einen transparenten ABS-Markt zur Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen wohlwollend in Betracht zu ziehen. Aber bei aller grundsätzlichen Sympathie ist in allen politischen Lagern im Vorfeld der Europawahl eine gewisse Vorsicht zu spüren, sich allzu offensiv zu diesem durch die Finanzkrise stark in öffentlichen Misskredit geratenen Instrument zu bekennen.

Die deutsche Verbriefungsbranche mit ihrem oft formulierten Anspruch eines qualitativ hochwertigen Verbriefungsstandards mit Gütesiegel dürften all diese Anregungen freuen. Denn sie hat in den vergangenen Jahren gezielt in diese Richtung gearbeitet. Wirklich zufrieden sein kann sie aber erst, wenn die tatsächlichen Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung für ABS sich nicht als wettbewerbsverzerrend erweisen, sondern dem Instrument eine faire Chance lassen, sich am Markt zu behaupten.