

„Die DZ Bank ist in ihren wesentlichen Steuerungs- und Controllingprozessen als Konzern aufgestellt“

Unter Berücksichtigung der widrigen Startverhältnisse bescheinigt Cornelius Riese der Europäischen Zentralbank bei der Übernahme der Aufsichtsfunktion für die großen europäischen Banken eine gute Arbeit. Zwar verweist das Vorstandsmitglied der DZ Bank im Redaktionsgespräch auf eine gewisse Richtungsvorgabe durch die Festlegung makroökonomischer Szenarien, anhand derer alle Institute einheitlich beurteilt werden sollen. Mit Blick auf die kleineren Institute des Genossenschaftssektors kann er die Sorge des Scheiterns der Geschäftsmodelle an unverhältnismäßigen regulatorischen Lasten durchaus nachvollziehen. Aber er erhofft sich nach einer Übergangszeit eine stärker werdende Rolle der qualitativen Komponente in der europäischen Bankenaufsicht mit einem Grundverständnis für die Belange der genossenschaftlichen Verbundgruppe. Die Ansiedlung zentraler Steuerungsprozesse wie Planung, Controlling und Kapitalmanagement im DZ Bank Konzern sieht er keineswegs im Widerspruch zu einem dezentralen Unternehmertum mit Marktverantwortung vor Ort. (Red.)

Wie wichtig war ein so gutes Halbjahresergebnis nach geglückter Kapitalerhöhung im Frühjahr?

Das erste Halbjahr ist für die DZ Bank gut gelaufen. Wir haben die größte Kapitalerhöhung unserer Geschichte in Höhe von 1,5 Milliarden Euro platziert. Hierfür gilt der Dank unseren Aktionären. Auch die Ge-

schäftsentwicklung verlief sehr erfreulich, wie das Halbjahresergebnis von 1,7 Milliarden Euro zeigt. Alle Gesellschaften haben einen positiven Beitrag geleistet. Insofern zeichnet sich ab, dass das Jahr 2014 – bei allen möglichen Volatilitäten – ein gutes für die DZ Bank wird. Gleichzeitig wäre es sicher vermessen, die Ergebnisse hochzurechnen und perspektivisch als neuen Maßstab zu setzen.

Was ist denn ein realistisches Ergebnis für Ihr Haus im Gesamtjahr 2014?

Wir streben ein Jahresergebnis auf dem Niveau des Vorjahres an, als wir mit 2,2 Milliarden Euro bereits ein Rekordergebnis erzielt haben. Mit unseren Halbjahresergebnissen haben wir schon einen großen

Schritt gemacht. Das Ausgangsniveau ist also gut. Gleichzeitig haben uns 2014 auch außerordentliche Faktoren wie die sehr niedrige Risikovorsorge oder Wertaufholungen in den Anleihebeständen unterstützt. Mittelfristig wird die Ergebnissituation jedoch sicherlich auch durch das Zinsniveau auf der Ertragsseite sowie regulatorisch bedingte Kosten, zum Beispiel die Beiträge zum europäischen Restrukturierungsfonds, beeinflusst werden. Insofern liegt ein realistischer Ergebniskorridor für die DZ Bank im Mittel zwischen 1,5 und 2 Milliarden Euro Ergebnis vor Steuern.

Ist die DZ Bank also ein lohnendes Investment?

Nach meiner Wahrnehmung besteht ein breiter Konsens bei unseren Aktionären,



Cornelius Riese,
Finanzvorstand,
DZ BANK AG Deutsche Zentral-
Genossenschaftsbank,
Frankfurt am Main

dass die DZ Bank sowohl strategisch als auch ökonomisch ein lohnendes Investment ist. Gerade in dieser Zeit ist dies sicher auch eine wichtige Botschaft an den Regulator, insbesondere an die Europäische Zentralbank, die nun die Aufsicht übernimmt. Die DZ-Bank-Gruppe ist in sich gefestigt und profitabel.

Werden die Erfolge des ersten Halbjahres denn auch Berücksichtigung beim Stresstest finden, trotz Stichtag 31. Dezember 2013?

Die EZB hat signalisiert, dass Kapitalmaßnahmen, die bis einschließlich 30. September durchgeführt sind, auch anerkannt werden. Die Geschäftsergebnisse per 30. Juni werden dagegen formal nicht berücksichtigt. Bezüglich der Ergebnisse des Stresstests hat keine Bank bisher offizielle Rückmeldungen erhalten und die Banken sind explizit angehalten, nicht zu spekulieren. Es ist klug und auch im eigenen Interesse der Banken, dieses „Spekulationsverbot“ einzuhalten.

Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit der EZB im Rahmen des Asset Quality Review und dem laufenden Stresstest? Es gibt viel Kritik an den Formblättern, der Kommunikation, den Berechnungen.

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen macht die EZB einen guten Job.

Man muss hierbei die Herausforderungen berücksichtigen, aus dem Stand heraus die Aufsicht für 124 europäische Banken zu übernehmen. Innerhalb eines Jahres sollte sie mit einem fixen Enddatum die wichtigste Aufgabe in der Geschichte der europäischen Bankenaufsicht bewältigen, obwohl sie gleichzeitig noch eine Organisation im Werden ist. Wenn man diese Startvoraussetzungen berücksichtigt, muss die Kritik milder ausfallen. Auch die Tatsache, dass sich die Verantwortlichen dort externer Berater bedienen, ist vor diesem Hintergrund faktisch zwingend. Insbesondere der Prozess der Bilanzprüfung beziehungsweise des Asset Quality Reviews wurde professionell geführt. Die Durchführung des Stresstests ist etwas anspruchsvoller und mit mehr Reibungspunkten versehen,

auch weil etwa mit der EBA noch andere Institutionen beteiligt sind.

Müssen sich Banken denn zukünftig auf eine „andere“ Aufsicht einstellen?

Sicherlich. Es ist jetzt schon festzustellen, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit in der Zukunft anders wird. Das liegt zum einen daran, dass nicht nur Bundes-

„Wenn man die Startvoraussetzungen der EZB berücksichtigt, muss die Kritik milder ausfallen.“

bank und BaFin beteiligt sind, sondern mit der EZB eine europäische Dimension einbezogen hat. Die künftige Bankenaufsicht in Deutschland wird angelsächsischer, direkter und quantitativer.

Wie vergleichbar werden die Ergebnisse des Stresstests sein? Kann man von einem „Level Playing Field“ sprechen, kann es überhaupt diese „Gerechtigkeit“ geben?

Dieser Anspruch ist sehr hoch und „Gerechtigkeit“ ist hierbei sicher eine problematische Terminologie. Es werden makroökonomische Szenarien definiert, in denen sich manche Länder und damit manche Portfolios besser, andere schlechter entwickeln. Allein dadurch erfolgt schon eine gewisse Einflussnahme, eine Richtungsvorgabe.

Ziel der Aufseher ist es, für mehr Finanzstabilität zu sorgen. Wird das mit diesem Prozess erreicht und welche Schlüsse kann die Aufsicht aus einer solchen punktuellen Stichprobe, wie dem Stresstest ziehen?

Der Stresstest kann nur Auskunft darüber geben, ob eine Bank unter der Annahme eines bestimmten makroökonomischen Szenarios eine vorgegebene Kapitalquote einhält oder nicht. Insofern ist es eine stark technische Übung. Die Stabilität einer Bank hängt jedoch maßgeblich an der Nachhaltigkeit des Ge-

schäftsmodells und ihrer Fähigkeit, über einen Zyklus hinweg Geld zu verdienen und Kapital bilden zu können. Diese Eigenschaft eines Instituts wird höchstens am Rande geprüft. Das ist der kritische Punkt. Von daher muss es auch weiterhin eine starke qualitative Komponente in der Bankenaufsicht geben. Diese qualitative Perspektive kommt derzeit zu kurz, was aber auch zugegebenermaßen in Teilen den Umständen geschuldet ist.

Das spielt doch gerade mit Blick auf die anhaltende Niedrigzinsphase und befürchtete Profitabilitätskrise eine entscheidende Rolle ...

Mit Sicherheit gibt es eine gewisse Spannung mit Blick auf die Veröffentlichung der Ergebnisse des Stresstests. Gleichwohl ist für professionelle Branchenbeobachter wie 44 Ratingagenturen der Asset Quality Review wichtiger. Er liefert gegebenenfalls wirklich neue Informationen und Erkenntnisse, ob in den Bilanzen Positionen und Engagements anders zu bewerten sind.

Ihre Ausführungen heißen aber doch nichts anderes, als dass die Aussagekraft einer reinen Eigenkapitalgröße für echte Finanzstabilität nicht ausreicht?

Entscheidend ist die Gesamtwürdigung hinsichtlich Geschäftsmodell, Refinanzierungsfähigkeit sowie Ertragskraft und damit der Fähigkeit, Eigenkapital zu thesaurieren. Hinzu kommt sicherlich die Risikokultur eines Hauses.

Aber verschärft nicht auch die Regulatorik die Ertragslage, indem Geschäfte verteuert, verboten, unattraktiver gemacht werden? Greift die Aufsicht hier nicht in die Geschäftspolitik ein?

Sicher hat die Regulatorik mit ihren unterschiedlichen Anforderungen starke Auswirkungen auf die Profitabilität und die

„Es muss auch weiterhin eine starke qualitative Komponente in der Bankenaufsicht geben.“

Rentabilität von einzelnen Geschäftsfeldern. Das ist gewollt und im Grundsatz

berechtigt. Kritisch sehe ich dagegen, dass manche der Vorhaben stark angelsächsisch geprägt sind und daher nur bedingt auf das deutsche beziehungsweise europäische Wirtschaftsmodell passen. Dies gilt insbesondere für die Leverage Ratio als vermeintlicher Beurteilungsmaßstab sowie die Idee eines Trennbankensystems.

Darüber hinaus muss Bankenregulatorik den Maßstab der Berechenbarkeit erfüllen. Basel III ist der Prototyp eines berechenbaren Regulatorik-Paketes. Hier wird über fünf Jahre hinweg ein neues Aufsichtssystem aufgebaut. Das ist bei vielen anderen Maßnahmen nicht der Fall, die oftmals einer politisch motivierten „Ad-hoc-Logik“ folgen. Die DZ Bank ist als Allfinanz-Konzern hiervon besonders betroffen, da sämtliche regulatorische Maßnahmen, sei es in der Bank- und Versicherungswirtschaft oder in der Fonds- und Bausparkassenindustrie, auf sie einwirken.

Sie als großes Haus, als Konzern, müssen dies erfüllen und werden das auch schaffen, doch wie ist es für all die kleineren Volks- und Raiffeisenbanken, werden die von der Regulierung nicht erdrückt?

Die Sorge, dass die Geschäftsmodelle kleinerer Banken durch die regulatorischen Anforderungen infrage gestellt werden, ist in der Primärstufe sehr groß. Das heißt, neben der eben erwähnten Berechenbarkeit spielt auch die Proportionalität der Aufsicht eine ganz wichtige Rolle, will man gewachsene Strukturen nicht zerstören.

Die Situation des „Too small to comply“ darf nicht eintreten. Hier wird es auch wichtig sein, wie die indirekte Aufsicht der EZB, die hierfür ein eigenes Generaldirektorat etabliert hat, letztendlich in der Praxis gelebt wird. Je enger die Einbindung der nationalen Aufseher mit ihrem Blick auf die Spezifika einzelner Märkte und Systeme ist, desto besser.

Liegt die mangelhafte Abstimmung der Vorschriften mitunter auch daran, dass die Anzahl der am Aufsichtsprozess Beteiligten zu groß ist?

In der Tat gibt es eine hohe institutionelle Vielfalt, es gibt die Aufseher, es gibt die Politik, es gibt die Standardsetzer. Ich bin

„Die Situation des ‚Too small to comply‘ darf nicht eintreten.“

zuversichtlich, dass die EZB mit ihrer starken Rolle in der Bankenaufsicht hier für eine bessere Koordination sorgen wird.

Wird die neue Aufsichtswelt auch die Aufgabenverteilung innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe verändern?

Die EZB hat die indirekte Aufsicht für rund 6000 Institute. Sollte es sich dabei wie bei den Volks- und Raiffeisenbanken um einen Verbund handeln, wird sie sicherlich in den Dialog mit den zentralen Institutionen des Verbundes treten. Hierbei wird dem BVR eine Schlüsselrolle zukommen. Wichtig ist, dass es bereits ein konsolidiertes Rechenwerk über den gesamten Verbund, nämlich den Jahresabschluss des Verbundes, gibt. Der wird sicherlich an Bedeutung gewinnen. Das steht aus meiner Sicht aber nicht im Widerspruch zu dem Grundgedanken unserer Organisation, dass jede Volks- und Raiffeisenbank unternehmerisch eigenverantwortlich vor Ort agiert.

Führt aber der von Ihnen beschriebene angelsächsische, direkte

„Die Sorge vor Zentralisierung nimmt ab.“

und quantitative Aufsichtsansatz nicht zwangsläufig zu einer Einheitsbank, da alles in das gleiche Schema passen muss und Ausnahmen nicht mehr zugelassen werden?

Zunächst einmal stellt es ein Problem dar, dass viele regulatorische Projekte dem Bild

einer globalen privaten Großbank folgen. Dadurch können Geschäftsmodelle, die diesem Bild nicht entsprechen, als Kollateralschaden in Mitleidenschaft gezogen werden. Hier muss der qualitative Aufsichtsansatz stärker berücksichtigt werden und die Proportionalität durch direkte und indirekte Aufsicht erhalten bleiben.

Es geht um eine sinnvolle Balance zwischen „Level Playing Field“ und differenzierter Behandlung unterschiedlicher Geschäftsmodelle. Das geht nur über den strukturellen Dialog mit den Regulatoren. Der erfolgt primär durch den BVR, aber auch durch die DZ-Bank-Gruppe. Aufgrund der Heterogenität und Komplexität war hierfür die Etablierung einer zentralen Regulatorikkoordination in der DZ-Bank-Gruppe erforderlich.

Nun ist aber gerade in der genossenschaftlichen Finanzgruppe die Sorge vor Zentralisierung sehr ausgeprägt. Wie geht man damit um?

„Der Jahresabschluss des Verbundes wird sicherlich an Bedeutung gewinnen.“

Ich nehme wahr, dass die Sorge vor Zentralisierung abnimmt, auch weil sich das Bild der DZ Bank in den vergangenen Jahren gewandelt hat. Starke, zentrale Institutionen in diesem Prozess sind wichtig, weil sie die regulatorische Debatte kanalisieren.

Wie stark greifen Sie als DZ Bank über die zentrale Steuerung in die Geschäftspolitik der Verbundunternehmen ein?

Der Vorstand der DZ Bank ist Konzernvorstand, wir unterschreiben den Konzernabschluss und stehen damit in der Verantwortung.

Das legitimiert und das verpflichtet. Auf der anderen Seite verstehen wir das Versicherungsgeschäft nicht besser als der Vorstand der R+V Versicherung oder das Bauspargeschäft besser als die Verantwortlichen bei der Schwäbisch Hall. Insofern ist auch hier dezentrales Unternehmertum und Marktverantwortung wichtig. Sämt-

liche Steuerungsprozesse wie Planung, Controlling und Kapitalmanagement müssen nach zentralen Kriterien und Prozessen erfolgen, und das findet auch statt.

Ist das ein Eingriff in die Geschäftspolitik?

Hier muss man differenzieren. Wenn grundsätzliche strategische Entscheidungen oder Neuausrichtungen wie vor einigen Jahren bei der DG Hyp oder vor zwei Jahren bei der VR Leasing erfolgen, wird das von der DZ Bank eng begleitet. Denn im Kern geht es dann um grundsätzliche Geschäftsmodell- und Kapitalisierungsfragen, und wir als Konzernvorstand müssen das gegenüber den Anteilseignern vertreten.

Darüber hinaus findet in verschiedenen Gremien eine vertriebliche Koordination statt. Es ist zweifelsohne hilfreich, wenn eine DZ Bank, eine R+V Versicherung und weitere Gesellschaften, die auch im Fir-

Gesellschaften, die verbundbezogene Produkte und Dienstleistungen erzeugen, unterliegen im Regelfall keinen Kapitalbeschränkungen. Das wäre weder unter Rentabilitäts- noch unter strategischen Gesichtspunkten sinnvoll. Dezentrale Produktkompetenzcenter sind ein Eckpfeiler unseres Erfolgsmodells. Hier stellt sich die

„Dezentrale Produktkompetenzcenter sind ein Eckpfeiler unseres Erfolgsmodells.“

Frage nicht. Anders bei verbundfernen Geschäften, bei denen verstärkt über Kapitalbudgets gesteuert wird.

Welche Konsequenzen haben Vorhaben wie das Trennbankensystem auf die Aufstellung der DZ-Bank-Gruppe?

Das Trennbankensystem könnte zu einer Auswirkung auf die DZ Bank AG haben. In der aktuellen Variante des deutschen Gesetzes gehen wir hiervon jedoch nicht aus. Darüber hinaus besteht ein Gefahrenpotenzial auf der europäischen Ebene darin, dass gegebenenfalls als Kollateraleffekt die Einbindung von Fondsgesellschaften in Bankkonzerne infrage gestellt wird. Dies erscheint mir ein noch nicht durchdachter Nebeneffekt, der so absurd ist, dass ich hier nicht von konkreten Konsequenzen ausgehe.

Müsste man in der Gruppe aufgrund der sich wandelnden regulatorischen Vorgaben nicht eigentlich überall 100-prozentige Beteiligungen anstreben?

Die sinnvollste Beteiligung ist ohne Frage die Hundert-Prozent-Beteiligung. Beteiligungshöhen von 80 oder 85 Prozent sind kapitalschädlich, weil die verbleibenden Anteile im Rahmen der aufsichtlichen Anforderungen nur noch partiell angerechnet werden können, das Risiko jedoch vollständig zu berücksichtigen ist.

Wie interpretieren Sie die Rolle des CFO?

Zum einen muss der Finanzvorstand zunehmend eine Lotsenfunktion ausfüllen, erst recht in einem komplexen Konzern wie der DZ Bank. Jede unternehmerische Entscheidung wirkt in den verschiedenen Steuerungskreisen anders. Die Komplexität von unternehmerischen Entscheidungen zu strukturieren und in effiziente Entscheidungsprozesse zu überführen, ist für mich die Kernaufgabe eines CFO.

Parallel ist die Finanzfunktion aber auch die des Dienstleisters. Der CFO muss mit seinem Team den Geschäftseinheiten Methoden und Instrumente an die Hand geben, damit diese ihre eigenen Geschäfte bestmöglich steuern können.

Wie beurteilen Sie die jüngsten Maßnahmen der Notenbank?

Die geringe Kreditvergabe in Südeuropa resultiert primär aus einem Solvenz- und nicht einem Refinanzierungsproblem. Von daher führen die Tender nicht zu dem gewünschten Ziel einer höheren Kreditvergabe.

Darüber hinaus wird durch das billige Geld ein zentraler Steuerungsmechanismus von Banken ausgeschaltet, nämlich die risikoadäquate Bepreisung. Die Refinanzierungskosten sind nichts anderes als Risikokosten der Banken. Dieser Marktmechanismus wird außer Kraft gesetzt.

Wie sieht die DZ-Bank-Gruppe in fünf Jahren aus?

Sie ist wirtschaftlich erfolgreich, noch enger in die genossenschaftliche Finanzgruppe eingebunden und liefert daher auch einen wesentlichen Beitrag für die

„Das bessere Argument setzt sich durch.“

menkundengeschäft aktiv sind, sich regelmäßig austauschen. Auch strategische Fragen wie Internetvertrieb oder das Privatkundengeschäft werden in diesen Gremien besprochen.

Zusammengefasst: Die DZ Bank ist in ihren wesentlichen Steuerungs- und Controllingprozessen als Konzern aufgestellt. Gleichzeitig finden wir die richtige Balance, um insbesondere das marktbezogene Unternehmertum auf Ebene der Einzelgesellschaft zu ermöglichen.

Wie sieht ein Eskalationsprozess aus, wenn man sich in den angesprochenen Gremien nicht einigen kann?

Das bessere Argument setzt sich durch.

Führt eine Allokation von Kapital nicht zwangsläufig zu einem Eingriff in die Geschäftspolitik?

„Im deutschen Bankenmarkt werden Marktaustritte kein Einzelfall bleiben.“

Gesellschaft. Die genossenschaftliche Finanzgruppe wird innerhalb dieser Zeit einen weiteren Konsolidierungsprozess durchlaufen haben. Im deutschen Bankenmarkt werden Marktaustritte kein Einzelfall bleiben.