

Mit dem Gesamtpaket auf Augenhöhe



Berthold Morschhäuser

Wer hätte vor zehn Jahren für das Berichtsjahr 2014 dieses Ergebnisranking der großen deutschen Banken vorausgesagt? Die DZ Bank ist mit einem Vorsteuerergebnis von 2,9 Milliarden Euro zum zweiten Mal in Folge auf Augenhöhe mit der Deutschen Bank (3,1 nach 1,5 Milliarden Euro). Wieso das dem gruppeneigenen Selbstverständnis nach ausdrücklich nicht auf Ergebnismaximierung ausgerichtete genossenschaftliche Spitzeninstitut in diese Regionen vorstoßen konnte, verdeutlicht schon ein kurzer Rückblick auf die Entwicklung der hiesigen Großbankenlandschaft. In dem sehr überschaubaren Zeitraum der vergangenen zehn Jahre weist die Bundesbankstatistik für diese Bankengruppe gravierende Änderungen auf, von denen die seinerzeit fünf Großbanken allesamt betroffen waren.

Ganz vom Markt genommen wurde schon 2008 die Dresdner Bank, nachdem die Allianz-Gruppe im Zuge der Finanzkrise nach noch nicht einmal sieben Jahren das Experiment der Schaffung eines integrierten Finanzdienstleisters beendet und das Institut an die Commerzbank verkauft hatte. Fast zeitgleich hat die Deutsche Bank die Postbank übernommen und müht sich seither (immer noch!), diese Einheit in einer Zweimarkenstrategie in den Konzern zu integrieren. Die Hypovereinsbank fällt schon seit knapp zehn Jahren als Teil der Unicredit Gruppe aus dieser Betrachtung heraus. Als faktisch verbleibende deutsche Großbanken sind die Commerzbank und mehr noch die Deutsche Bank mit der Doppelbelastung aus Finanzkrisenbewältigung und Integration eines früheren Wettbewerbers in den eigenen Konzern reichlich ausgelastet. Nicht zuletzt bedrohen in beiden Häusern offene Rechtsstreitigkeiten für diverse Verfehlungen während der Finanzkrise anhaltend die Ertragslage.

Anders stellt sich die Lage bei der DZ Bank dar. Zwar musste auch das genossenschaftliche Institut den Widrigkeiten der Finanzmarktkrise Tribut zollen und insbesondere im Jahre 2008 erhebliche Wertkorrekturen seiner Wertpapierbestände verkraften. Doch in den Folgejahren gab es wiederholt Wertaufholungen. Und

wichtiger noch: Die Bank konnte im Prinzip in den mittlerweile achteinhalb Jahren unter dem Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Kirsch kontinuierlich an der Nachjustierung ihrer Strategie arbeiten, die den Kurs immer näher an die von den Eigentümern vorgegebene Ausrichtung als Dienstleister für die Ortsbanken führte. In der weiterentwickelten Segmentberichterstattung zeichnet die Bank heute ein übersichtliches Bild der GuV-Rechnung anhand der Entwicklung der Gruppenunternehmen. Bemerkenswert ist dabei nicht zuletzt die Cost Income Ratio von 50,2 (51,5) Prozent, die sich von knapp 80 Prozent im Jahre 2011 deutlich in eine Richtung und auch Größenordnung entwickelt hat, wie es sich für einen Verbunddienstleister gebührt.

Selbst wenn man das Ergebnis 2014 der DZ Bank durch Sondereffekte wie Wertaufholung in den Staatsanleihebeständen der DG Hyp, ein hohes Kapitalanlageergebnis im Versicherungsgeschäft der R+V sowie den Verkauf der Natixis-Anteile um eine satte Milliarde Euro nach unten bereinigt, ist das genossenschaftliche Spitzeninstitut damit bereits in dem angepeilten Zielfenster von 1,5 bis 2 Milliarden Euro für die innere Ertragskraft angekommen. Auf dieser Ausgangsbasis kann Wolfgang Kirsch seinen Blick künftig noch stärker auf die Rolle seines Hauses bei der Weiterentwicklung des Verbundes und die Verfeinerung der Zusammenarbeit mit den Ortsbanken richten, als er das in den vergangenen Jahren getan hat. Dabei weiß er um die Bedrohung des Zinsgeschäfts in der Bank, etwa im Firmenkundengeschäft, ebenso wie um die harten Zeiten, die das Niedrigzinsszenario in den kommenden Jahren der Bausparkasse und der Versicherung bescheren könnte. Aber er hat mit der Union Investment als Asset Manager, der DG Hyp und auch der DZ Privatbank Geschäftseinheiten im Portfolio, die durch die aktuellen Marktbedingungen tendenziell begünstigt werden und Raum für eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Primärbanken schaffen. Ganz nebenbei kann er Belastungen für die Team-Bank durch das Urteil des BGH zu Kreditbearbeitungsgebühren in Höhe von 60 Millionen Euro ebenso schultern wie die Umbauarbeiten bei der VR Leasing, deren Ergebnis

allein durch die veränderte Rechtslage in Ungarn mit 130 Millionen Euro belastet wird. Lediglich die Deutsche Verkehrsbank ist nach wie vor kein Verbundunternehmen im eigentlichen Sinne. Aber so lange sich diese Einheit trotz Schiffahrtskrise als ein Asset erweist, das regelmäßig 100 Millionen Euro zum Ergebnis beisteuert, besteht kein Druck, die Gesellschaft an den Markt zu bringen, es sei denn, es lockt ein besonders guter Preis.

Für Selbstgefälligkeit der DZ Bank bleibt gleichwohl keine Zeit. Denn je mehr das Spitzeninstitut seine Effizienz als Dienstleister für die Gruppe steigert – und dabei noch in der gerade um fünf Jahre verlängerten Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden die Düsseldorfer WGZ Bank mit einbinden dürfte –, umso mehr ist es von dem Wohlergehen der Primären abhängig. Diese stöhnen heute schon so sehr unter dem unheilvollen Zusammenspiel von Regulierung und Niedrigzinsen, dass der Frankfurter Verband in seinem Geschäftsfeld bereits im Berichtsjahr 2014 merklich mehr Fusionen registrieren musste, als erwartet. Mit dem Zusammenschluss der Rechenzentralen Fiducia und GAD, dessen Umsetzung innerhalb der Gruppe auf fünf bis sechs Jahre angesetzt wird, ist ein erster Schritt zur Effizienzsteige-

rung beschlossen. Daran anschließen muss sich die Integration der gesamten IT-Landschaft der Gruppe, also einschließlich der Verbundunternehmen der DZ Bank (siehe auch Interview Klotz in diesem Heft). Nicht zuletzt an diesen Projekten wird sich zeigen, wie es der Gruppe als Ganzes gelingt, die viel diskutierten Ansätze zur Digitalisierung umzusetzen und dabei stationär, online und mobil alle Vertriebskanäle zu wettbewerbsfähigen Bedingungen zu schaffen und offen zu halten.

Die Primärstufe braucht zur Zukunftsbewältigung ein leistungsfähiges Spitzeninstitut mehr denn je. Aber umgekehrt muss auch die DZ Bank mit allen Kräften daran mitarbeiten, die Volks- und Raiffeisenbanken überlebensfähig zu halten. Welche Zielsetzungen die Gruppe an eine noch intensivere Zusammenarbeit zwischen Verbundunternehmen und Primärstufe knüpft, hat der gewiss nicht zur Euphorie neigende Vorstandsvorsitzende der DZ Bank am Beispiel des Firmenkundengeschäftes angedeutet. Allein im Berichtsjahr 2014 hat er der Gruppe in diesem heftig umkämpften Marktsegment ein Wachstum von einem Prozentpunkt auf 19 Prozent bescheinigt. Mittelfristig beziffert er den anzupeilenden Marktanteil der Gruppe auf ein Viertel. Klingt das nicht mutig?

DZ Bank Gruppe: Ergebnisentwicklung seit 2007 und GuV-Rechnung 2014 nach Segmenten

