Wirtschaftspolitik

Wer wird neuer Vorstand?

Vielleicht trügt der Eindruck. Aber mit dem fröhlichen Fallen der bunten Blätter scheinen in diesem Herbst 2015 irgendwie öfter als üblich Rainer Maria Rilkes feine Zeilen rezitiert zu werden: „Herr, es ist Zeit." Direkter: Vielerorts wechseln Unternehmensvorstände, durchaus auch ohne Dieselwolken. In der Kreditwirtschaft mag diese Bewegung der oberen Regionen damit zusammenhängen, dass das, was als „Große Finanzkrise" aufregende Kapitel in die Bücher gebracht hat, so einigermaßen bewältigt sein müsste. Und da mag das Gefühl in den berühmten Gremien wachsen, dass die Mohren nun doch ihre Schuldigkeit getan hätten. Sie könnten eigentlich jetzt mal gehen ... Zeit für einen Neuanfang also, „gerade auch in personeller Hinsicht". Vorstandswechsel somit auch ein Zeichen für „Innovationskultur"?

Vielleicht trügt dabei auch der nächste Eindruck. Herrscht in den Unternehmen – nicht zuletzt dabei in den Kreditinstituten – angesichts der wachsenden Unwägbarkeiten der großen wie kleinen Welt heute spürbarer Bedarf an verlässlichen Beziehungsgeflechten, an klassischen Seilschaften gar? Und ist vielleicht eines der Kriterien, nach denen die Verlässlichkeit der Auszuwählenden bewertet wird, das Parteibuch? Als eine erfahrene politische Lady, in Ortsparlamenten, Kreis- und Landtagen fast lebenslange Mitgestalterin, jüngst nach ihrer Meinung zum Parteiennachwuchs gefragt wurde, schüttelte sie sich. Es sei dortselbst wie nie zuvor die Postenjägerei anstelle der politischen Überzeugung getreten.

Nun wäre solches nicht eben neu. In den so ausgeprägt demokratischen Vereinigten Staaten wechselt bekanntlich mit der jeweiligen Regierungspartei mindestens der halbe öffentliche Dienst. Und in unserer ehrsamen Bundesrepublik füllen die Ad-hoc-Beförderungen unmittelbar vor Wahlen längst abenteuerliche Listen. Auch Kommunalbetriebe funktionieren aus Sicht der örtlichen Mehrheit offensichtlich ganz und gar nicht ohne die Führung von verdienten, aber gerade nicht ministrablen Parteigenossen. In diesem Umfeld darf oft auch den Sparkassen entsprechendes Interesse gewidmet sein.

Sparkassen sind zwar – gottlob – nicht mehr im strengen Sinne Kommunalunternehmen und sie sind auch in längst untersuchtem Ausmaß nicht Eigentum von Kommunen. Dass dies Kommunalpolitikern gelegentlich wieder vermittelt werden muss, ist bekannt. Dass das Verhältnis zwischen Kommunen und „ihrer" Sparkasse nicht direkt dem zwischen Kommunen und ihren Abfallentsorgern entsprechen kann, steht schließlich auch in den Sparkassengesetzen und folgt der Sparkassenaufsicht. Aber gelegentlich (was sonst) mögen Stadtobere mit ausgeprägter Parteilichkeit eben dennoch diejenigen Sparkassenvorstände besonders gerne, die der eigenen Partei angehören. Dabei mag es auch ab und an eine Rolle spielen, dass die Besoldung von Sparkassenvorständen üblicherweise noch etwas besser zu sein hat, als die von Bürgermeistern und Landräten.

Freilich ist aber trotzdem seit uralten Zeiten bewiesen, dass Sparkassen, Banken, Unternehmen überhaupt nicht SPD-gemäß, nicht CDU/CSU-gemäß und noch nicht einmal links- oder rechtsherum funktionieren können. Nicht einmal in ihrer Investitions- und Wohlfahrtsstrategie, sondern leider, leider, Gott sei Dank ist Unternehmenserfolg immer noch und immer wieder das Ergebnis von unternehmerischer Freiheit für einfach gute Vorstände.

Bankenaufsicht

Warner und Seelsorger in einem

Obwohl die Banken und Sparkassen sich derzeit immer noch ausgesprochen ordentlicher Ergebnisse erfreuen können – emsigen Kunden, einer robusten Wirtschaftsentwicklung und kaum vorhandenen Bewertungsergebnissen sei Dank – werden die Blicke zum Horizont sorgenvoller. Denn natürlich trüben sich die Aussichten mit jedem Jahr mehr an Nullzinsen immer weiter ein. An manchen Stellen ruft das eifrige Betriebsamkeit auf den Plan: Strategien werden überdacht, Kulturen gewandelt, Filialen geschlossen, Stäbe ausgedünnt.

Andernorts ist man dagegen sehr entspannt, gerade bei den beiden großen Bankenverbünden, die aufgrund der guten vergangenen Jahre ordentlich Speck angesetzt haben. „Wenn es richtig ernst wird, buddeln wir uns ein, warten ein paar Jahre, kommen fröhlich raus und schauen erst mal, wer außer uns noch da ist, viele werden es nicht sein", fasste ein Sparkassenvorstand jüngst die Zuversicht bildlich zusammen. Ganz so einfach ist es natürlich nicht, aber es beschreibt das große Selbstbewusstsein der S-Finanzgruppe, was sicherlich nicht minder für die Volks- und Raiffeisenbanken gilt.

Auch die beiden deutschen Aufsichtsbehörden, BaFin und Bundesbank, bescheinigen den mittelgroßen und kleineren Instituten in Deutschland eine robuste Widerstandsfähigkeit. Allerdings war-

nen die Aufsichtsbehörden auch: Die Ergebnisse einer Umfrage unter 1 500 kleinen und mittelgroßen Banken und Sparkassen in Deutschland zum Einfluss der Niedrigzinsphase auf die Ergebnisse sei „durchaus besorgniserregend". Der Umfrage zufolge werden die Ergebnisse vor Steuern bis 2019 durchschnittlich um 25 Prozent sinken – trotz derzeit günstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und geplanter Kostensenkungen.

Verschärft man diese Planwerte der Institute selbst um die Tatsache, dass die Bilanzsumme gleich bleibt, während die Zinsen unverändert niedrig bleiben, sinken die Ergebnisse vor Steuern sogar um die Hälfte auf unter 0,25 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme. Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind natürlich die Institute mit einem signifikant großen Einlagenüberhang. Während die Untersuchung keine wesentlichen Unterschiede zwischen einzelnen Bankengruppen ergab, traten „größere und durchaus interessante" regionale Unterschiede zutage.

Andreas Dombret, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank, spürt aber keine „Vogel-Strauß-Politik", vielmehr sähen die Institute die Handlungszwänge und würden entsprechende Maßnahmen ergreifen. Allerdings befinden sich diese primär auf der Kostenseite. Die Erträge zu steigern ist schwer. Es dauere Jahre und koste auch Investitionen, um die Provisionserträge nach oben zu ziehen, räumte auch Dombret ein. Aber das Potenzial sei vorhanden. Und auch eine Konsolidierung sei kein Königsweg, ergänzte BaFin-Exekutivdirektor Raimund Röseler, denn die meisten Institute hätten ihre Stärke aufgrund einer starken Verankerung in einem regional abgegrenzten Markt. Das beschränke die Möglichkeiten. Einem größeren Risikogehalt in den eigenen Anlagen stehen Bundesbank und BaFin nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber. Das hänge sehr stark von den jeweiligen Gegebenheiten in den einzelnen Häusern ab, von der Risikotragfähigkeit oder von der Leistungsfähigkeit der Risikoüberwachungssysteme. Erfreut wird seitens der Aufseher der Trend zu einer Abnahme der Gratisangebote wahrgenommen.

Keinen Spaß versteht die deutsche Bankenaufsicht dagegen in Sachen Reserven. Sehr deutlich sagt Röseler: „Wir werden dafür sorgen, dass die Reserven für den Krisenfall auch zur Verfügung stehen. Wenn es im Einzelfall notwendig ist, werden wir dazu geeignete Maßnahmen ergreifen." Da schrecke man auch vor Boniverboten oder Ausschüttungseinschränkungen nicht zurück. Und Konzernmütter, die unter dem Deckmantel der Bankenunion Einlagen deutscher Sparer zur Refinanzierung von Geschäften in andere Länder umschichten zu gedenken, ermahnte er, denn diese müssten nach deutschen Vorschriften sehr transparent die Gründe und die mit einem solchen Schritt verbundenen Risiken darlegen. Ob ein solches Institut dann immer noch zum jeweiligen Risikoverständnis passen würde, müssten die mündigen Verbraucher letztlich selbst entscheiden. Für einen unzumutbaren Eingriff in die Freiheit der Institute hält er all das nicht.

Viel Neues für die Aufseher hat der ganze Stress aber nicht ergeben. Doch ermöglicht die Datenflut nun das frühzeitigere Agieren und das Aufstellen von individuellen Maßnahmenplänen im Ernstfall. Er hat aber auch das Dilemma der Aufseher offengelegt: Um die Institute aus ihrer Komfortzone zu holen, muss mit dem erhobenen Zeigefinger gedroht werden, mit Blick auf die sensible Öffentlichkeit ist dagegen Beruhigung angesagt. Beides in einem verwirrt manchmal, auch wenn es nachvollziehbar ist.

Bankenverband

Neuer Chef in schwierigen Zeiten

Schneller als erwartet stieg der weiße Rauch über der Burgstraße 28 in Berlin auf. Der Vorstand des Bundesverbandes deutscher Banken (BdB) hat sich relativ problemlos auf einen neuen Präsidenten festgelegt. Und es scheint, als wäre es eine gute Wahl. Der ab Mai 2016 amtierende Präsident Dr. Hans-Walter Peters, Sprecher der persönlich haftenden Gesellschafter der Privatbank Berenberg, repräsentiert ein Institut, das relativ frei von Altlasten die vergangenen Jahre ohne Skandale ausgekommen ist. Es ist erfolgreich, denn es hat die Finanzkrise und die Schwäche vieler Wettbewerber ausgenutzt, um neben der klassischen Privatbank ein erstklassiges Kapitalmarktgeschäft aufzubauen. Und Peters ist völlig frei von möglichen Interessenkonflikten zwischen europäischen Anforderungen und urdeutschen Interessen, beispielsweise bei der Einlagensicherung oder dem Umgang mit den Einlagenüberschüssen deutscher Sparer.

Als Vertreter einer Privatbank und damit eines kleineren Instituts muss er sich aber natürlich fragen lassen, wie er den enormen Aufwand als Bankenpräsident bewältigen kann, ohne sein eigenes Haus zu vernachlässigen. Sein Vorvorgänger Andreas Schmitz von HSBC Trinkaus weiß davon ein Lied zu singen. Einen Tag in der Woche Bankenpräsident zu sein, langt heute bei Weitem nicht mehr aus. Hilfe in Sachfragen mag Peters beim Team um den tüchtigen Hauptgeschäftsführer Michael Kemmer

finden, aber die Lobbyarbeit und die Repräsentanz der Gruppe der privaten Banken obliegt ihm. Hier müssen Zweifel angemeldet werden, ob es dem Chef eines kleineren Institutes, und das ist Berenberg bei allem Respekt, gelingen kann, sich in Berlin bei der Kanzlerin oder dem Finanzminister Gehör zu verschaffen.

Denn vor allem von den immer wichtiger werdenden europäischen Fragen ist sein Haus nicht betroffen, und hier ist zu vermuten, dass die politisch Verantwortlichen wie gehabt auf die Vertreter der großen Häuser wie Deutsche Bank oder Commerzbank zurückgreifen werden. Das impliziert einen enormen Bedeutungsverlust des Präsidenten und des gesamten BdB.

Man muss den Verantwortlichen an dieser Stelle zugutehalten, dass die Auswahl bei der Kür eines neuen Präsidenten – gleich ob wie gehabt ehrenamtlich oder hauptamtlich – nicht besonders groß war. Peters Vorgänger Jürgen Fitschen wird im kommenden Jahr aus der Deutschen Bank ausscheiden, käme damit allenfalls als hauptamtlicher Präsident in Frage und hätte die Belastung, aufgrund der fortwährenden Skandale der Deutschen Bank erheblich zum Imageschaden der Branche beigetragen zu haben. Der vermeintlich erste Anwärter auf den Posten, HVB-Chef Theodor Weimer, hätte den Posten mit Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten durchaus gerne gehabt, musste aber den Interessenkonflikten zwischen europäischem Konzern und deutscher Interessenvertretung Tribut zollen, Italien regiert. Martin Blessing von der Commerzbank zog es schon vor Jahren vor, nicht im Vorstand des Bankenverbandes vertreten zu sein und schied damit als Kandidat aus.

Zu der bekannten Heterogenität der Mitglieder mit höchst unterschiedlichen Interessen kommt nun verschärfend noch das Thema Europa hinzu. Peters Aufgabe wird es vorrangig sein, hier Verbandspositionen aufzubauen und den BdB nachhaltig als Verband mit hoher europäischer Kompetenz zu positionieren. Das wurde bislang versäumt. Längst schon betreiben Deutsche Bank, Commerzbank und Hypo-Vereinsbank eigene Lobbyarbeit in Berlin, Brüssel, Basel oder London.

Eine zunehmende Spaltung des Verbandes zwischen diesen dreien und dem gesamten Rest wäre das Ende, sind die Großbanken doch mit weitem Abstand die größten Beitragszahler, mehr als drei Viertel der Beiträge entfallen auf die drei Institute. In der Amtszeit Peters geht es also nicht nur um die Vertretung der Mitglieder, sondern auch der Bankenverband selbst muss sich neu aufstellen und seine Rolle neu definieren. Nach einem einfachen Job klingt das nicht. Aber man darf es Peters durchaus zutrauen, ihn gut zu machen.

Bausparkassen

Die Kundenzufriedenheit sinkt

Wohin soll das noch führen? Es sind vor allem zwei Dinge, die des typisch Bundesdeutschen ganzer Stolz sind: sein Auto und sein Eigenheim. Da ist es natürlich ein schwerer Schlag, wenn sich ausgerechnet diese beiden Branchen in einer erheblichen Vertrauenskrise befinden. Bei den Autobauern steht das noch am Anfang, hier geht derzeit „nur" die Angst vor einem nachhaltigen Imageschaden durch die Betrügereien VWs – des deutschen Konzerns überhaupt – um.

Die Branche der Bausparkassen ist da schon einen Schritt weiter und hat bereits mehr Erfahrung mit öffentlicher Schelte und Anfeindung gemacht, als ihr lieb sein kann. Dabei geht es hier keineswegs um Betrügereien, Managementversagen oder Ähnliches. Es sind die politisch gesetzten Rahmenbedingungen mit einer für Deutschland übertriebenen Niedrigzinspolitik, die den Bausparkassen, ehedem Sinnbild für Solidität, langsam aber sicher die Luft abschnüren und die legitime und – ohne ausstehendes Urteil des BGH – legale Gegenmaßnahmen nach sich ziehen. Aber mit der Kündigung von Altverträgen ist nun mal wenig Sympathie zu gewinnen – so notwendig das für die GuV und damit das Überleben der Institute auch sein mag. Die Zahl derer, die dafür Verständnis haben, sinkt, befeuert durch Verbraucherschützer und Verbraucheranwälte, die überall eine gute Plattform für ihre Botschaften finden.

Die Folge ist fast logisch: Die Zuneigung der Kunden gegenüber den Bausparkassen lässt spürbar und messbar nach. Der Kubus-Index von der Kölner MSR Insights, der die sieben großen Bausparkassen beinhaltet, sank stetig von 738 im Jahre 2012 auf nur noch 722 in diesem Jahr. Damit sind die Bausparkassen wieder auf dem gleichen Wert angekommen wie schon 2010.

Der Index setzt sich aus den drei Parametern Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenpotenzial (Empfehlungsbereitschaft, Cross-Selling) zusammen. Hier gibt es aber deutliche Unterschiede: Während die Kundenzufriedenheit, sicherlich eine Folge der Kündigungen, zum ersten Mal seit 2010 zurückging (von 715 auf 708), konnten die Institute bei Kundenbindung (757 gegenüber 753) und Kundenpotenzial (702 gegenüber 700) im Fünf-Jahres-Vergleich zulegen. Allerdings sind auch hier seit den Höchstwerten im Jahr 2012 spürbare Rückgänge zu verzeichnen.

Besonders ärgerlich dabei ist, dass der Net-Promoter-Score, der die Bereitschaft der Kunden misst,

das Institut einem Freund weiterzuempfehlen, mit einem Wert von minus 11 nicht nur ausgesprochen schlecht ausfällt, sondern auch noch deutlich hinter den anderer Dienstleister wie Versicherungen oder Krankenkassen zurückgefallen ist. Besserung ist schwer, Beratungsgespräche werden marktweit zum zweiten Mal in Folge schlechter beurteilt. Althergebrachte Argumente verfangen nicht mehr – immer weniger (potenzielle) Kunden glauben an einen kurzfristigen Zinsanstieg und jetzt beginnt auch der Zweifel an einem längerfristigen Anstieg der Zinsen.

Die Folge: Zwar hat jeder dritte Bausparkunde in den vergangenen beiden Jahren einen Bausparvertrag abgeschlossen, allerdings nimmt die Quote der Neuabschlüsse ab. Und nur noch 42 Prozent der Befragten Nichtbausparer, also potenziellen Neukunden, können sich vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt einen Bausparvertrag abzuschließen. 38 Prozent schließen das kategorisch aus. Nun gibt es auch hierzu zwei Lesarten: Gegenüber den Werten aus 2012/2013 ist das eine deutliche Verschlechterung (48 Prozent ja wahrscheinlich, 44 Prozent nein bestimmt nicht), gegenüber 2010 eine enorme Verbesserung (22 Prozent ja versus 53 Prozent nein). Dagegen ist die Bereitschaft, weitere Produkte wie Baufinanzierungen, Altersvorsorgeprodukte oder Möglichkeiten der Geldanlage in Anspruch zu nehmen, zurückgegangen.

Aber es gibt auch wirklich gute Nachrichten laut Kubus: Erstmals verzeichnet der Index wieder einen deutlichen Anstieg der Inanspruchnahme des Bauspardarlehens bei Zuteilung.

Kapitalmärkte

Höchste Alarmstufe

Die Risiken an den europäischen Wertpapiermärkten sind sehr hoch. Diese Aussage wiegt umso schwerer, als sie nicht von den üblichen Crash-Propheten kommt, sondern von der europäischen Wertpapieraufsicht ESMA, die sicherlich alles andere als Marktturbulenzen zum Ziel hat. Die Aufseher geben in ihrem aktuellen Bericht „Trends, Risks and Vulnerabilities Report" einen ausführlichen Überblick über die Entwicklungen an den Kapitalmärkten im ersten Halbjahr dieses Jahres. Es gibt keine Risikoart, die geringer als im Vorjahr ist.

Dem Bericht zufolge sind die Risiken an den Kapitalmärkten weiter angestiegen und werden jetzt der höchsten Risikostufe „very high" zugeordnet. Daraus resultieren laut Aufsichtsbehörde erhöhte Gefahren für Investoren, die Marktinfrastruktur sowie das gesamte Finanzsystem.

Der Anstieg der Risikoindikatoren auf das höchste Niveau beruht unter anderem auf den großen Volatilitäten und starken Performanceschwankungen vieler Assetklassen. Und die oftmals sehr hohen und den fundamentalen Rahmendaten vorauseilenden Bewertungen haben die Sorgen der ESMA-Analysten verstärkt. Ebenfalls sehr kritisch beobachten die Aufseher die weiterhin strukturell niedrige Liquidität an den Sekundärmärkten für Anleihen. Daraus ergeben sich Risiken durch ungeordnete Auflösungen von Marktpositionen. Dieses Thema beschäftigt auch die Aufseher in den USA. So präsentiert die Börsenaufsicht SEC zurzeit Vorschläge, wie die Liquiditätssituation von Geldmarktfonds verbessert werden kann, um für starke Mittelrückflüsse gewappnet zu sein.

Unverändert beunruhigend sind aus Sicht der ESMA zudem die Kreditrisiken, die die Aufseher ebenfalls als „very high" bezeichnen. Zu den Risikoquellen gehören die zwar verbesserten, aber stark ungleichen wirtschaftlichen Aussichten vieler Volkswirtschaften, die extrem niedrigen Geld- und Kapitalmarktzinsen, die Schuldenkrise der Eurozone und potenzielle Schwächen in der Funktionsweise von Märkten und Systemen. Exemplarisch nennen die Aufseher den Systemausfall beim Daten- und Nachrichtenanbieter Bloomberg und die Turbulenzen nach der Aufhebung der Franken-Obergrenze gegenüber dem Euro durch die Schweizerische Notenbank.

Diese Themen interessieren die ESMA vor dem Hintergrund der starken Verflechtung der Kapitalmärkte und der Dimensionen des Handels an den Geld- und Kapitalmärkten. Damit legt die ESMA nicht nur einen Finger in die Wunde „Finanzkrise". Sondern die Erfahrungen des ersten Halbjahres zeigen auch im achten Jahr der Banken-, Finanz- und Staatsschuldenkrise, dass Risiken nach wie vor vorhanden sind und sogar zunehmen.

Nichts gelernt, muss man da fragen. Oder siegt am Ende doch immer nur die Gier? Natürlich zwingen die schwierigen Rahmenbedingungen zu erhöhten Risiken auch bei den Anlagen. Diese müssen aber beherrschbar bleiben, der eigenen Risikotragfähigkeit und der Leistungsfähigkeit der Risikosysteme angemessen sein. Das zu überwachen ist Sache der Aufsicht. An einer Reduzierung der Risiken zu arbeiten, ist dagegen vorrangig Aufgabe der Marktteilnehmer. Denn ihnen muss bewusst sein, dass bei der nächsten massiven Krise die Staaten nicht mehr bereit sein werden, Steuergelder für ihre Rettung zu verwenden. Der ESMA-Report mit dem Ergebnis „Höchste Alarmstufe" muss Warnung genug sein.