Commerzbank

Transformation unter harten Nebenbedingungen

Die Strategie der Bank funktioniert, ihre Erträge steigen, die Kosten sind unter Kontrolle. Doch so richtig zufrieden kann Martin Zielke diese Ergebnisse seiner Halbzeitbilanz der Strategie Commerzbank 4.0 kaum vortragen. Denn trotz eines Wachstums der um Sondereffekte bereinigten Erträge um gut 5 Prozent, einem nur leichten Anstieg der Verwaltungsaufwendungen und einem nicht üppigen, aber doch leicht über den Markterwartungen liegenden Konzernergebnis von 865 (128) Millionen Euro weiß der Vorstandsvorsitzende der Frankfurter Großbank um das schwierige Umfeld. Die Negativzinsen und die Wettbewerbsintensität gerade auf dem Heimatmarkt Deutschland setzen der Profitabilität der hiesigen Institute einfach Grenzen. Und mit Blick auf sein eigenes Haus ist ein geschäftlicher Impuls für die Ertragsrechnung, anders als bei der Auflegung des Transformationsprogramms vielleicht noch ein wenig eingeplant oder zumindest erhofft, bei der derzeitigen Konjunkturlage in Europa und der ganzen Welt nicht in Sicht. Die Commerzbank wird vielmehr wohl die volle Transformationsphase bis 2020 mit einem Zinsszenario zurechtkommen müssen, das ihrem zinsabhängigen Geschäftsmodell keine Erleichterungen über die geldpolitische Schiene bescheren dürfte.

Zu einer gewissen Entlastung für das in den beiden kommenden Jahren noch anstehende Digitalisierungsprogramm hat die EZB gleichwohl beigetragen. Nach Abschluss des aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozesses, so durfte die Commerzbank wenige Tage nach ihrer Bilanzberichterstattung melden, hat die EZB die bankspezifischen Kapitalanforderungen um 0,25 Prozentpunkte auf 2,0 Prozent gesenkt. Die Bank sieht mit dieser Neueinstufung die Verbesserung ihres Risikoprofils, etwa durch den Abbau von Altrisiken wie dem Schiffsportfolio von 20 Milliarden Euro im Jahre 2012 auf unter 500 Millionen Euro per Ende 2018, ebenso gewürdigt wie die Rückführung der Quote an Non-Performing Loans auf unter 0,9 Prozent. Darüber hinaus hat der Risiko- und Bilanzabbau der Commerzbank für 2019 auch zu einer Beibehaltung des Kapitalpuffers für anderweitig systemrelevante Institute (D-SIB) bei 1,0 Prozent statt der zwischenzeitlich erwogenen Erhöhung auf 1,5 Prozent verholfen. Die reine harte Kernkapitalanforderung ist nun auf 10,11 Prozent festgelegt.

Für das Restjahr 2019 beschert diese Anpassung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen der Bank ein wenig Luft, die angepeilte Digitalisierung mit zusätzlichen Mitteln zu forcieren. Insbesondere von der Umsetzung des Projekts Campus 2.0, also der Integration zentraler Geschäfts- und IT-Einheiten, verspricht sich die Bank einen Schub bei der Digitalisierung. Die erreichte Digitalisierungsquote von 59 Prozent per Ende 2018 soll damit in den verbleibenden zehn Monaten auf 75 Prozent und nahe an die für Ende 2020 angepeilte Zielquote von 80 Prozent heranrücken. Dass eine Hebung von Effizienzpotenzialen für einen Technologiekonzern, wie sich die Commerzbank mittlerweile gerne sieht, auch notwendig ist, zeigt ein Blick auf die Ende 2018 ausgewiesene Cost Income Ratio von über 80 Prozent. An dieser Stelle hat die Bank die angegebene Zielquote von 66 Prozent für 2020 vorsichtshalber schon revidiert, ohne jedoch einen konkreten neuen Wert auszurufen.

Zu den erwarteten Effizienzgewinnen von weiteren 200 Millionen Euro durch das Projekt Campus 2.0 zählen übrigens auch positive Effekte durch die Internalisierung von Fremdpersonal, insbesondere in der IT. Während gerade die Technik in den vergangenen Jahren in vielen Kreditinstituten als klassisches Feld für ein Outsourcing galt, geht die Commerzbank den umgekehrten Weg und integriert nicht nur ihre IT-Tochter wieder in den Konzern, sondern sucht auch IT-Spezialisten von externen Partnern für das eigene Haus zu gewinnen. Obwohl solche Sourcing-Aktivitäten ebenso wie der Ausbau der Compliance-Funktionen die für 2020 geplante Zahl von Vollzeitkräften von 36000 auf 38000 ansteigen lassen, verspricht sie sich davon in Summe Effizienzgewinne.

Börsen

Aufgeschoben, nicht aufgehoben

Eine Sache wollte Deutsche-Börse-Chef Theodor Weimer bei der diesjährigen Bilanzpressekonferenz gleich von Beginn an klarstellen: Vor genau einem Jahr musste er bei der Vor-

stellung der Bilanz des Dax-Konzerns über Zahlen sprechen, die nicht seine eigenen waren, sondern die seines Vorgängers Carsten Kengeter. Dieses Mal konnte er die Früchte seines eigenen Wirkens präsentieren. Dabei hatte er wahrhaftig keinen leichten Start in das Amt des Vorstandsvorsitzenden, musste er doch zu Beginn seiner Amtszeit ein schwer verunsichertes Unternehmen übernehmen. Ein Ermittlungsverfahren gegen Ex-Chef Kengeter wegen des Verdachts auf Insiderhandel hatte den Konzern fast das gesamte Jahr 2017 gelähmt. Mit der Beendigung des Gerichtsverfahrens habe man ein Kapitel geschlossen, „das unsere Reputation auf eine Belastungsprobe gestellt hat", resümiert Weimer. Zudem scheiterte die Fusion mit der London Stock Exchange. Von vielen Seiten wurde der Zusammenschluss abgelehnt, weil der Hauptsitz der Mega-Börse in London angesiedelt worden wäre.

Theodor Weimer hat einiges umgekrempelt in der Deutschen Börse. Er hat den Vorstand auf fünf Personen verkleinert und mit drei neuen Vorständen neue Expertise von außen hineingeholt. Außerdem hat er sich von etwa 60 Führungskräften getrennt und im Mai vergangenen Jahres angekündigt, 350 Vollzeitstellen streichen zu wollen. Gleichzeitig werden parallel neue Stellen geschaffen, um bei Themen wie Blockchain, Cloud-Computing, Big Data, Künstliche Intelligenz und Robotik mithalten zu können. Und auch die Zuverlässigkeit der Handelssysteme muss stets sichergestellt werden. Der Erfolg gibt Weimer Recht. Im vergangenen Jahr ist das Unternehmen vor allem aus eigener Kraft deutlich gewachsen. Der Umsatz stieg um 13 Prozent auf 2,77 Milliarden Euro, der Nettogewinn sogar um 17 Prozent auf rund eine Milliarde Euro. Der Überschuss sank, laut Börse unter anderem wegen Abfindungen im Zuge der Stellenstreichungen, um 6 Prozent auf 824 Millionen Euro. Die Dividende soll um zehn Prozent oder 25 Cent auf 2,70 Euro pro Aktie angehoben werden.

Getrieben wurde das Geschäft durch gute Umsätze der Terminbörse Eurex, durch die Währungshandelsplattform 360T und durch den normalen Börsenhandel über das Handelssystem Xetra. Die Deutsche Börse blickt nach einem guten letzten Geschäftsjahr etwas vorsichtiger in die Zukunft. Der Börsenbetreiber profitierte 2018 besonders von starken Schwankungen an den Aktienmärkten. Im kommenden Jahr strebe das Unternehmen weiter das Ziel an, die jährlichen Erlöse um 5 Prozent, den Gewinn um 10 bis 15 Prozent zu steigern.

Obwohl die Deutsche Börse weiter vor allem aus eigener Kraft wachsen will, sind Übernahmen und Zukäufe nicht ausgeschlossen. 2018 hat die Börse nach eigenen Angaben mehrere kleinere Firmen übernommen, unter anderem im Bereich Währungen. Die Zeit einer reinen Konsolidierung von Börsen oder Großfusionen sieht Weimer nicht mehr als aktuell. Diese Strategie des Börsenbetreibers wird nach den holprigen Jahren nach der geplatzten LSE-Fusion und den Rechtsproblemen durchaus die sichere Methode sein, in der Öffentlichkeit, bei Anlegern, Stakeholdern, aber auch Aufsichtsbehörden erst einmal wieder das nötige Vertrauen aufzubauen, eine größere Fusion zu unterstützen.

Asset Management

Wettbewerbsfähigkeit und Verbraucherschutz

Selbst beim Thema Regulierung gibt es manchmal Positives zu vermelden. Aus Sicht des BVI gilt das gleich für mehrere Bereiche, in denen man sich freut, die Investmentbranche erfolgreich vertreten zu haben. Beim europäischen Altersvorsorgeprodukt PEPP konnte erreicht werden, dass Fonds für die Einzahl- und Auszahlphase zugelassen und keine Garantien erforderlich sind. Bei der ESA-Reform soll es keine direkte ESMA-Aufsicht über Fonds geben und die ESA-Finanzierung weiterhin auch über EU-Budget erfolgen. In Sachen Nachhaltigkeit wird die Fondsbranche an der Ausarbeitung der Taxonomie beteiligt. Und bei PRIIPS bietet die Verlängerung der Überarbeitung bis Ende 2018 die Chance zur Nachbesserung.

Das war es dann aber auch mit dem Lob für den Regulator. Beim Blick in die Details gibt es noch mancherlei Kritik. Bei PRIIPS geht es unverändert um Wertentwicklungssystematik und Kostenausweis. Nach aktuellem Stand soll die Wertentwicklung auf Basis der letzten Jahre prognostiziert werden, wohl wissend, dass daraus in vielen Fällen eine viel zu optimistische Prognose resultieren würde; aus diesem Grund wäre die Prognose mit einem entsprechenden Warnhinweis zu versehen. Weil sich auch Verbraucherschützer gegen dieses Modell wenden,

stehen die Chancen auf Nachbesserung wohl nicht schlecht. Beim Kostenausweis stammt die Berechnungsmethode, bei der nicht selten irreführende negative Transaktionskosten herauskommen, ursprünglich aus Großbritannien. Möglicherweise legt sich nach dem Brexit die Begeisterung, so die Hoffnung des BVI.

Bei MiFID2 sieht der Verband die Kunden heute nicht besser, sondern weniger beraten, nicht zuletzt aufgrund des „Gewinnverbots", wie er die Vorgabe nennt, die besagt, dass Provisionen nur dann zulässig sind, wenn sie ausschließlich für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität verwendet werden. Er kritisiert dies als europaweit einmalige einsame Entscheidung der BaFin.

Es geht dem Branchenverband jedoch nicht nur um Details, sondern auch um das Grundsätzliche. Da ist zum einen die schiere Zahl von Vorschriften, die es zu beachten gilt. Richter rechnet vor: 2016 gab es 39 EU-Richtlinien und -Verordnungen, mit denen sich die Fondsbranche seit 2011 beschäftigen musste, 2019 waren es 72. Auf dem „Level 2" waren vor drei Jahren 305 Durchführungsbestimmungen zu beachten, heute sind es 537. Und auf dem „Level 3" stieg die Zahl der Leitlinien und Empfehlungen von 232 auf 456. Dabei hatte die EU-Kommission im Mai 2015 angekündigt, für eine „bessere Regulierung" in Form einer Durchforstung, Nachbesserung und Auslichtung des Regulierungsdschungels zu sorgen.

Und mehr noch: Der Fokus der Regulierung sollte neben Finanzstabilität und Verbraucherschutz auch auf die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Investmentbranche erweitert werden, wie das in den USA Usus sei. Nicht von ungefähr seien die europäischen Anbieter im Größenvergleich in den letzten Jahren deutlich zurückgefallen. Ob die Beachtung der Wettbewerbsfähigkeit wirklich in ein Leitbild der Bankenregulierung gehört, dürfte auch über die Fondsbranche hinaus kontrovers diskutiert werden.

Größe ist sicher kein Wert an sich, doch auch in der Investmentbranche geht es nun einmal um Skaleneffekte, die sich letztlich auch in den Kosten für Anleger niederschlagen. Damit schließt sich der Kreis zum Verbraucherschutz. Die Wettbewerbsfähigkeit der Anbieter muss somit nicht im Widerspruch zu den bisher schon verfolgten Regulierungszielen stehen.

Kreditgenossenschaften

Geräuschlos auf Augenhöhe

1:430 000 – das ist der Maßstab, den man mittlerweile anlegen muss, um das Geschäftsgebiet der Frankfurter Volksbank gerade noch so auf einem Blatt Papier im DIN-A4-Querformat abbilden zu können. Denn nach den jüngsten Übernahmen der Vereinigten Volksbank Maingau und der Volksbank Griesheim (Nummer 19 und 20 seit 1997) im vergangenen Jahr beträgt die Distanz zwischen den äußersten Rändern (Weilburg im Nordwesten, Schaafheim im Südosten) nunmehr ganze 82 Kilometer Luftlinie. Eine vergleichbare Ausdehnung in der Fläche und den Entfernungen nach dürften hierzulande wohl nur wenige genossenschaftliche Primärinstitute aufweisen, etwa die Verbund-Volksbank OWL in Paderborn.

Dass der Zusammenschluss der drei Banken im Rhein-Main-Gebiet – für den genossenschaftlichen IT-Dienstleister Fiducia & GAD IT AG übrigens die bislang größte Datenfusion überhaupt – einmal mehr weitgehend geräusch- und problemlos vonstattenging, ist dem gewohnt umsichtigen Vorgehen der Frankfurter Volksbank geschuldet. So behalten die Vereinigte Volksbank Maingau und die Volksbank Griesheim in ihren Regionen den eigenen Markenauftritt bei, die Initiative und der Gestaltungswille der Mitarbeiter vor Ort bildet damit weiterhin eine wichtige Basis für den Erfolg und die Sicherstellung der regionalen Verwurzelung. Als Folge dessen haben Kunden, abgesehen von der Umstellung auf eine neue IBAN, von der Fusion praktisch nichts mitbekommen.

Und auch auf der Managementebene begegnen sich die Fusionspartner abermals auf Augenhöhe, wie insbesondere der Blick auf die neue Zusammensetzung des Vorstands verrät: Dass alle drei Vorstände aus Maingau in das nunmehr achtköpfige Frankfurter Führungsgremium gewechselt sind, mag wenig effizient erscheinen, doch in den Augen der Vorstandsvorsitzenden Eva Wunsch-Weber greift dieses Argument zu kurz: Dank dieser Aufstellung verbleibe wertvolles Wissen im Haus erhalten. Die Frage nach der momentan vielleicht etwas aufgeblähten Personalstruktur (der Aufsichtsrat zählt aktuell sogar 35 Mitglieder!) wird sich mittelfristig ohnehin von ganz alleine klären: Denn rund 200 Mitarbeiter nähern sich dem

Renteneintrittsalter. Während die personellen Synergieeffekte der Fusion also erst nach und nach zum Tragen kommen, sind die damit verbundenen Kosten bereits vollständig im Jahr 2018 verarbeitet worden. Sie beliefen sich auf neun Millionen Euro und erklären somit den Anstieg der Verwaltungsaufwendungen (188,2 nach 179,9 Millionen Euro) und einen Teil des um 25,8 auf 90,1 Millionen Euro gesunkenen Betriebsergebnisses nach Bewertung.

Dass die Vorstandschefin von einem „uneingeschränkt guten Jahr 2018" sprach, erklärt sich nicht zuletzt mit Blick auf die Bilanz. So konnte die mitgliederstärkste (rund 255 000) Volksbank Deutschlands ihre Kundeneinlagen (plus 5,5 Prozent auf 10,0 Milliarden Euro), Kreditvolumina (plus 2,1 Prozent auf 6,5 Milliarden Euro) sowie das insgesamt betreute Kundenvolumen (plus 3,5 Prozent auf 25,7 Milliarden Euro) jeweils steigern. Und auch an der fundamentalen Stärke der Bank besteht letztlich kein Zweifel. So gelang es trotz aller Widrigkeiten im Fusionsjahr abermals die Substanz zu stärken, wodurch sich die Eigenmittel inzwischen auf fast 1,6 Milliarden Euro belaufen. Außerdem stieg die Kernkapitalquote um einen weiteren Prozentpunkt auf nunmehr 20,7 Prozent. Wenn das keine herausfordernden Benchmarks für die Konkurrenten sind.

Förderbanken

Aus dem Blickwinkel der Zukunftsrelevanz

Die Arbeit oder die Mitwirkung der Förderbanken ist immer dann besonders gefragt, wenn gesellschafts- und wirtschaftliche Entwicklungen nicht so laufen, wie das politisch gewünscht ist. Idealerweise stoßen die Institute dann frühzeitig zukunftsrelevante Themen und Projekte an und behalten über die ganze Bandbreite des privaten wie des gewerblichen Sektors die Entwicklung der Gesamtwirtschaft im Blick. Für Letztere registriert der Vorstandsvorsitzende der KfW, Günther Bräunig, derzeit eine Diskrepanz: Er hält die Lage für deutlich besser als die Stimmung. Für sein eigenes Haus stuft er beides als gleichermaßen gut ein – nicht nur der Ertragserwartung für das Berichtsjahr nach. Den Gewinn der KfW im Jahr 2018 veranschlagt er über den 1,4 Milliarden Euro des Vorjahres. Aber schon mit diesem Ausblick auf die konkrete Zahl bei der Bilanzpressekonferenz im April lässt sich festhalten, dass die KfW hierzulande wieder weit oben in der Spitzengruppe liegen wird.

Zum Verlauf des Fördergeschäftes liegen die genaueren Zahlen schon vor. Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 sagte die KfW demnach Fördermittel in einem Volumen von 75,5 (76,5) Milliarden Euro zu. Wegen der nach wie vor guten wirtschaftlichen Lage und den entsprechenden leichten Finanzierungsbedingungen für Haushalte und Unternehmen hat sie ihr Fördervolumen im Inland ihrem eigenen Selbstverständnis der Subsidiarität nach allerdings um fast sechs Milliarden auf 46 (51,8) Milliarden Euro zurückfahren können. Deutlich verstärkt wurde das internationale Geschäft – um 20 Prozent auf ein Volumen von 28,3 (23,5) Milliarden Euro. Schwerpunkte der Förderung waren dabei Afrika und der Nahe Osten.

Neben der traditionellen Ausrichtung der Förderung im Inland auf Investitionen, Unternehmensgründungen und Wohnungsbau stehen Wachstumsfelder mit Zukunftspotenzial besonders im Fokus. Aus diesem Grund wurde im Juli 2018 die Beteiligungstochter KfW Capital gegründet. Sie soll innovativen Technologieunternehmen in der Wachstumsphase den Zugang zu Kapital erleichtern. Insgesamt plant die Förderbank, in den nächsten zehn Jahren rund 2 Milliarden Euro in Venture Capital und Venture-Dept-Fonds zu investieren und hofft auf entsprechende Akzeptanz am Markt.

Zentrales Thema von rund 40 Prozent aller Förderkredite der zur KfW-Gruppe gehörenden Institute ist inzwischen die Nachhaltigkeit, angefangen von erneuerbaren Energien über Energieeffizienz bis hin zu Klima- und Wasserschutz. Es gewinnt in allen Geschäftsbereichen der KfW an Bedeutung – sowohl im breit gefächerten Inlandsgeschäft mit Privaten und Unternehmen bis hin zur Förderung von Projekten in Entwicklungsländern.

Übrigens: Die neue Förderbankenkonferenz mit den Landesförderinstituten, bei der die KfW mitmacht, hält Bräunig für eine interessante zusätzliche Plattform für den Austausch auf CEO-Ebene, vor allem über geschäftspolitische und regulatorische Themen. Die Position des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) als Meinungsvertreter der Mitgliedsinstitute werde dadurch nicht infrage gestellt.