

Großbanken

Keine Fusion

Gott sei Dank! „Nach gründlicher Prüfung hat sich herausgestellt, dass ein solcher Zusammenschluss nicht im Interesse der Aktionäre beider Unternehmen sowie anderer Interessengruppen wäre.“ So teilten es Deutsche und Commerzbank unisono mit und begruben damit des einen Träume und des anderen Ängste. Man sei zu dem Schluss gekommen, dass ein Zusammenschluss keinen ausreichenden Mehrwert bieten würde – auch mit Blick auf die Umsetzungsrisiken, Restrukturierungskosten und Kapitalanforderungen, die mit einer solch großen Integration einhergehen.

Um zu dieser Erkenntnis zu gelangen, wurden nun mehrere Wochen lang intensiv die Köpfe zusammengesteckt und Millionen an Euro für Beraterhonorare gezahlt. Gewonnen wurde nichts. Verloren eine Menge. Die Verunsicherung über den tatsächlichen Zustand der beiden letzten verbliebenen deutschen Großbanken ist größer geworden. Die „zu klein“-Diskussion hat sich negativ auf das Image bei den Kunden ausgewirkt. Christian Sewing, gerade erst angetreten, um der Deutschen Bank wieder ein Gesicht und eine Struktur zu geben, wurde ausgebremst und beschädigt. Martin Zielke natürlich auch, immerhin sollte er in einem fusionierten Institut den Spekulationen zufolge nicht gut genug für den Vorstandsvorsitz gewesen sein.

Bedenklich ist, dass der Bundesfinanzminister, der die Fusionsgespräche mit öffentlichen Äußerungen mindestens befördert, wenn nicht gar erzwungen hat, gleich noch einmal nachlegte: „Die global agierende deutsche Industrie braucht konkurrenzfähige Kreditinstitute, die sie in aller Welt begleiten können“, sagte Olaf Scholz direkt nach dem Bekanntwerden des Scheiterns. Warum soll das mit Deutscher Bank, Commerzbank, mehreren Landesbanken, einer DZ Bank und der KfW mitsamt ihrer Töchter nicht besser gelingen können, als mit einer einzigen Großbank, einer einzigen Sparkassenzentralbank, der DZ Bank und der KfW? Wären dann die deutschen Unternehmen aus Gründen der Diversifikation nicht viel eher gezwungen, sich ausländischen Banken als Kunden anzudienen oder auf Plattformgeschäfte auszuweichen? Überhaupt wären die beiden

Banken über Monate und Jahre hinweg mit Integration und ähnlichen Fusionsaufgaben beschäftigt gewesen, von dem massiven Stellenabbau, dem Zusammenstreichen des Filialnetzes, der Erneuerung der IT-Landschaft, der Fusion beziehungsweise dem Abstoßen von Tochtergesellschaften und vielem mehr, als mit ihren Kunden, dem Markt und der eigenen Weiterentwicklung. Ganz oberflächlich hätte sich lediglich im Retailgeschäft mit einem dann erreichten Marktanteil von etwa 20 Prozent ein echter Mehrwert durch einen Zusammenschluss erzielen lassen. Überall anders wären zunächst neue Baustellen entstanden. Von daher ist es gut, dass die Gespräche beendet wurden.

Klar ist aber auch, ein Weiter so kann es nach diesem Ende nicht geben. Deutsche und Commerzbank müssen nun schnell und schlüssig darlegen, wie die Stand-Alone-Zukunft aussehen kann, welche Geschäftsfelder Ertrag versprechen, welche harten Einschnitte gemacht werden müssen, welche neuen Entwicklungen man jeweils verfolgen will. Dabei können nicht einfach die Folien von „vor der Fusion“ aus der Schublade geholt werden. Daran kann man nun ja nicht mehr glauben. Immerhin war diese Strategie offensichtlich nicht gut genug, denn warum hätte man sonst solche Überlegungen eines Zusammenschlusses überhaupt erst in Betracht ziehen sollen. Gemessen an den feinen Unterschieden in den beiden Pressemitteilungen scheint sich die Commerzbank auf diesem Weg schon ein ganzes Stück weiter als die Deutsche, bei der nun wirklich alles auf dem Prüfstand steht und stehen muss.

Fakt ist: Das Bild, dass die beiden Banken derzeit in der Öffentlichkeit abgeben ist kein gutes und schon lange kein strahlendes mehr. Genau das braucht Deutschland aber. Stabile und erfolgreiche Banken, die Geld verdienen beziehungsweise Geld verdienen dürfen. Mit immer mehr Einschnitten in die Geschäftsmodelle durch Gesetzgeber und Regulierung wird das schwer, ganz abgesehen von einer Negativ- und Nullzinspolitik der EZB, die echte Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Banken, vor allem in den USA darstellt. Da hilft Größe aber nicht, sondern nur ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Darauf darf man gespannt sein.

PS: Die Zahlen der Deutschen Bank zum ersten Quartal im ersten echten Amtsjahr von Christian Sewing lassen hoffen!

Sparkassen

Immer für eine Überraschung gut

Eigentlich geht es rund um das zentrale Wertpapierhaus der Sparkassen eher ruhig zu, seit diese die alleinige Herrschaft bei der Deka übernommen und die Landesbanken rausgekauft haben. In jüngerer Vergangenheit aber ist das Institut immer mal wieder für eine Überraschung gut. Erst verkündet Vorstandschef Michael Rüdiger ohne irgendeine Vorwarnung seinen frühzeitigen Abschied aus Gründen der persönlichen Lebensplanung. Dann werden plötzlich Namen auf der Spekulationsliste seiner möglichen Nachfolger präsentiert, die man auch nicht so ohne Weiteres auf dem Zettel haben konnte. Mit Georg Stocker machte dann aber der „Nicht-Überraschkandidat“ verdienstermaßen das Rennen. Er ist bereits stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deka, ein echtes Sparkassengewächs und hat in den vergangenen Jahren sehr viel Positives zum Erfolg und der guten Zusammenarbeit zwischen Produktlieferant Deka und Vertriebs Einheit Sparkassen beigetragen.

Aber dann auch noch das: Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat das Institut erstmals mehr Zertifikate als Fonds abgesetzt und sich damit gleich die Marktführerschaft gesichert. Das schmeckt anderen Emittenten aus der Familie, den Landesbanken, natürlich gar nicht und wäre unter deren Mitregentschaft auch undenkbar gewesen. Die Sparkassen nutzen das breite Angebot aber, und bei den Kunden kommt es offensichtlich ebenfalls an, trotz aller Diskussionen um Risiken, Gebühren, Haftungsfragen et cetera.

Wenig überraschend halten sich die Verantwortlichen dagegen beim Thema Konsolidierung beziehungsweise Sparkassenzentralbank eher bedeckt. Die Idee wird gemeinhin sowohl vom noch amtierenden wie auch vom zukünftigen Vorstandschef gut geheißt, aber weder gab es konkrete Vorstellungen über die Aufstellung eines solchen Instituts noch über die Rolle der Deka auf dem Weg dorthin. Immerhin so viel: Aus eigener Erfahrung könne man für die Deka sagen, dass die hohe Interessengleichheit von Anteilseigner und Geschäftspartner ein wesentlicher Erfolgsfaktor sei. Aber: „In der Deka haben wir auch in unserer

heutigen Aufstellung ausreichend Raum für Wachstums- und Optimierungsmöglichkeiten“, betonte Michael Rüdiger. Unter anderem, da wurde es dann wieder konkret, soll der Anstieg der Aufwandsbasis bis 2021 auf unter eine Milliarde Euro begrenzt werden, wofür konzernweit bis zu 400 Stellen abgebaut werden. Parallel dazu werden in den kommenden drei Jahren insgesamt 100 Millionen Euro in die „stärkere kundenzentrische Ausrichtung und damit in den Ausbau unseres Geschäfts“ investiert werden. Hier geht es um Digitalisierung über die gesamte Wertschöpfungskette, einen Ausbau des Multikanalvertriebs sowie die Nutzung moderner Technologien bei bankinternen Prozessen. Hierfür wurde eigens eine so genannte Digital Factory gegründet. Es wird also emsig an der eigenen Zukunft gebastelt.

Wenige Überraschungen – zum Glück möchte man fast sagen – hielt auch das Ergebnis bereit. Mit 452 Millionen Euro lag das wirtschaftliche Ergebnis knapp über dem Vorjahreswert. Die gesamten Erträge legten um etwa 1 Prozent auf 1,509 Milliarden Euro zu. Die Total Assets sanken marktbedingt um 2,5 Prozent auf 276 Milliarden Euro, wovon rund 256 Milliarden Euro auf Fonds und 20 Milliarden Euro auf Zertifikate entfielen. Das zeigt, wie weit der Weg noch ist, bis aus dem Fondshaus ein Zertifikatehaus wird.

Förderbanken I

Unter Kostendruck

Dass die KfW ihren Konzerngewinn 2018 um knapp 15 Prozent auf 1,636 Milliarden Euro gesteigert hat und damit eigener Einschätzung nach wieder einmal oberhalb der nachhaltigen Marke gelandet ist, findet in der öffentlichen Wahrnehmung längst nicht mehr die Aufmerksamkeit vergangener Jahre. Angesichts des anhaltenden Niedrigzinsszenarios, das den öffentlichen Förderbanken weiter günstige Refinanzierungsbedingungen verschafft und in vielen anderen Instituten immer mehr das Zinsgeschäft erodieren lässt, liegt allenfalls die strategisch neu ausgerichtete VW Financial Services mit einem Vorsteuergewinn von 2,6 Milliarden Euro deutlich über der KfW. DZ Bank, Deutsche Bank, ING Deutschland und Commerzbank folgen mit gebührendem Abstand in der Bandbreite zwischen 1,37 bis 1,23 Milliarden Euro.

Wie schon in den vergangenen Jahren gewohnt, hat die größte deutsche Förderbank ihre Ergebnisrechnung selbst relativiert, diesmal insbesondere der positiven Bewertungseffekte wegen. Ein per Saldo sehr niedriger Kreditrisikovorsorgebedarf sowie positive Ergebnisbeiträge aus dem Beteiligungsportfolio lassen den Konzerngewinn aus Sicht der KfW besser erscheinen als er qualitativ wirklich ist. Und darüber hinaus haben die IFRS-bedingten Effekte aus der Bewertung von Derivaten, die ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt werden, mit 325 nach 235 Millionen Euro wiederum deutlich positiv zur Entwicklung der Ertragslage beigetragen. Im operativen Geschäft sind der Zins- und Provisionsüberschuss aufgrund von Umwidmungen zwischen beiden Positionen nicht einzeln mit den Vorjahreswerten vergleichbar. In Summe dokumentiert der Rückgang um gut 3,7 Prozent von 2,894 auf 2,787 Milliarden Euro aber wie bei allen Banken den Druck auf das Zinsergebnis. Die Steigerung des Verwaltungsaufwandes um gleich 13,45 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro entspricht indes keineswegs dem Muster der anderen Banken und ist stark erklärungsbedürftig.

Dass im Berichtsjahr 2018 allein rund 350 Millionen Euro und damit ein Viertel der gesamten Verwaltungsaufwendungen für regulatorisch getriebene Großprojekte wie die Risikosteuerung oder das Meldewesen aufgewendet werden mussten, ist sicherlich erwähnenswert, aber keineswegs eine Sonderentwicklung gegenüber anderen Instituten. Viel relevanter sind im Branchenvergleich die Aufwendungen für die Modernisierung der Systeme und/oder die Anforderungen an die Digitalisierung, die viele andere Institute einfach besser gesteuert haben als die KfW.

Auf einen anderen Entlastungseffekt darf die Förderbank freilich schon im laufenden Jahr hoffen, denn seitens der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht steht eine Überprüfung des festgelegten Eigenkapitalzuschlags der KfW im Lichte der im November 2017 erlassenen und im Herbst 2018 geänderten Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) an. Und im Zuge dieser Maßnahme hofft die Förderbank angesichts der inzwischen erreichten Zwischenziele schon auf eine Rückführung des in Summe auf 2,75 Prozent veranschlagten Eigenkapitalzuschlags, auch wenn die endgültige Kontrolle der Innenrevision erst im kommenden Jahr 2020 ansteht.

Förderbanken II

Hessenkasse als Treiber

Wenn die Bilanzsumme einer Förderbank etwas über deren Leistungsfähigkeit aussagt, dann hat die hessische Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI-Bank) im Berichtsjahr 2018 einen großen Sprung gemacht. Insbesondere dank des Großprojektes Hessenkasse hat die Helaba-Tochter ihre Aktiva- und Passiva gleich um 36,8 Prozent oder 6,48 Milliarden Euro auf 24,1 Milliarden Euro ausgeweitet. Zu verdanken ist dieser sprunghafte Volumenanstieg mit einer Ausweitung des Neugeschäftes von 2,1 auf knapp 7 Milliarden Euro sowie des Fördervolumens auf 23,2 (17,4) Milliarden Euro den Sondereffekten aus dem kommunalen Entschuldungsprogramm Hessenkasse.

Ziel dieses Programms war und ist die Reduktion des seit vielen Jahren gewachsenen Umfangs von Kassenkrediten, die viele Kommunen nicht wie eigentlich gedacht zur Überbrückung von Ausgabe- und Einnahmeschwankungen, sondern zur Finanzierung ihres langfristigen Schuldendienstes genutzt hatten. Nach einer vorläufigen Bilanz des hessischen Finanzministeriums vom Dezember vergangenen Jahres haben 179 Kommunen dieses Programm genutzt. Das Land Hessen hat deren Schulden für Kassenkredite übernommen, die Tilgung organisiert und dafür auch Landesgeld aufgewendet. Im Gegenzug mussten sich die Kommunen verpflichten, für die Dauer von 30 Jahren einen jährlichen Beitrag von 25 Euro pro Einwohner für Zins und Tilgung zu zahlen und diesen ebenso aus der laufenden Verwaltungstätigkeit zu erwirtschaften wie den Aufbau neuer Liquiditätsreserven, mit denen Bedarfsspitzen im Haushalt künftig ausgeglichen werden sollen. Laut Finanzministerium sind auf diese Weise rund 4,9 Milliarden Euro kommunaler Kassenkredite auf die Hessenkasse übergegangen, die über die WI-Bank refinanziert werden und damit deren Neugeschäft im Berichtsjahr 2018 stark ausgeweitet haben.

Der verantwortliche hessische Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir als Vorsitzender des Wirtschafts- und Infrastrukturbank-Ausschusses der Helaba und Herbert Hans Grüntker als Vorstandsvorsitzender der Muttergesellschaft Helaba wollen diesen Sondereffekt als Beleg für eine gleichermaßen reibungslose wie effiziente Zusammenarbeit der Landesregierung



mit ihrer Förderbank gewertet wissen. Dass die WI-Bank als Teil der Helaba angesichts des mittlerweile auf europäischer Ebene beschlossenen Überganges des Aufsichtsregimes von der EZB auf die nationale Aufsicht auf Dauer wegen höherer aufsichtsrechtlicher Anforderungen benachteiligt sein könnte, sehen beide im jetzigen Stadium recht gelassen und ohne kurzfristigen Handlungsdruck. Bis die künftige Aufsichtspraxis zwischen der BaFin und den nationalen Förderbanken auf eine neue Basis gestellt ist, bleibt genügend Zeit in Brüssel den in der Neuregelung der CRR ausdrücklich vorgesehenen Antrag auf eine Entlastung von regulatorischen Anforderungen zu stellen.

Die Effekte aus der Hessenkasse haben 2018 auch den Geschäftsverlauf im Kerngeschäftsfeld Versorgen und Modernisieren klar dominiert und zu einem Neugeschäftsvolumen von 5,93 Milliarden Euro geführt. Die verbleibenden Gelder von rund 1 Milliarde Euro für Infrastrukturprojekte sind unter anderem in den Krankenhaussektor (176,6 Millionen Euro) und in das Kommunkreditgeschäft (71,2 Millionen Euro) geflossen. In zwei der drei verbleibenden Geschäftsfeldern, nämlich Bauen und Wohnen (mit 400 nach 428,7 Millionen Euro) sowie Bilden und Beschäftigen (mit 50,4 nach 53,5 Millionen Euro) lag das Fördervolumen niedriger als im Vorjahr, im Segment Gründen und Wachsen mit plus 103 Millionen Euro auf 593,4 Millionen Euro deutlich darüber.

Spardabanken

Unter Ertrags- und Handlungsdruck

Dass die Ertragsrechnung der deutschen Banken im Berichtsjahr 2018 besonders stark unter Druck stand, ist in der jetzigen Phase der Bilanzberichterstattung keine wirkliche Überraschung mehr. Und Banken mit einem deutlichen Einlagenüberhang sind bekanntlich sowohl von der Niedrigzinspolitik der Notenbanken als auch von der negativen Einlagenfazität der EZB betroffen. In der Gruppe der elf Spardabanken mit einem satten Plus von 5,8 Prozent oder 3,6 Milliarden Euro auf 66,2 Milliarden Euro hohe Einlagenzuwächse generiert zu haben, mag der Branchenverband demnach zwar zu Recht als Vertrauensbeweis der Kunden und Bestätigung des fast schon routinemäßigen Spitzen-

platzes beim Kundenmonitor werten. Seine Institute stellen die meist täglich fälligen Gelder aber vor permanente Herausforderungen bei der Liquiditätssteuerung. Und mit einem Minus von gleich 5,3 Prozent auf 935 (985) Millionen Euro beim Zinsüberschuss, das durch einen um 4,3 Prozent auf 238 (228) Millionen Euro gestiegenen Provisionsüberschuss nicht annähernd ausgeglichen werden konnte, zeigt sich bei den Spardabanken wie in vielen Häusern immer deutlicher die Erosion des Zinsgeschäftes.

Anders als bei vielen anderen Banken, die wenigstens ihre Verwaltungskosten einigermaßen konstant halten konnten, kommt bei den Spardabanken diese Problemlage noch hinzu, der Verwaltungsaufwand ist um 4,7 Prozent auf 886 (846) Millionen Euro gestiegen und lässt den Jahresüberschuss um 9,8 Prozent auf 99,4 Millionen Euro absinken. Dass die Anforderungen der Digitalisierung, eine neue Software für die Baufinanzierung und ein Client-Relation-Management-System als Kostentreiber genannt werden, gehört zu den normalen Randbedingungen der Zukunftssicherung wie sie für alle Banken gelten. Im Falle der Spardabanken erweist sich allerdings das zähe Ringen um den richtigen IT-Provider als zusätzlicher Belastungsfaktor. Während sich mit den Spardabanken in Berlin, Hamburg, Hannover und Südwest vier Häuser zur Anbindung an den genossenschaftlichen Dienstleister Fiducia/GAD entschlossen haben, halten die übrigen sieben Institute als Gesellschafter an der SDV-IT Sparda-Datenverarbeitung in Nürnberg fest und haben Ende 2018 eine Absichtserklärung mit Sopra-Steria unterzeichnet. Zusammen mit dem neuen Partner wollen sie die Transformation der SDV-IT vorantreiben und dessen Banking-Plattform auf die speziellen Anforderungen der Spardabanken im Retailmarkt zuschneiden. Mitte April waren die Verhandlungen noch nicht abgeschlossen.

Für den Verband bedeutet diese unterschiedliche Orientierung seiner Mitglieder in der IT-Ausrichtung einen gewissen Spagat. Bei allem guten Willen, sich als Koordinator für beide Gruppen einzubringen, lässt sich im jetzigen Stadium nicht wirklich absehen, ob und welche Reibungsverluste die unterschiedliche IT-Ausrichtung der Spardabanken mit sich bringen wird. Der Verband selbst gibt sich optimistisch nach dem Vorbild der Versicherungswirtschaft künftig eine viel offenere IT-Struktur vorzufinden als das früher der Fall war.