Genossenschaftsbanken

Aufgeräumt

Auch wenn die Anforderungen an die Quartalsberichterstattung für börsennotierte Unternehmen vor einigen Jahren gelockert wurden, halten die großen Kreditinstitute weltweit daran fest. In diesem Sinne profitiert die DZ Bank AG – zu 94,5 Prozent im direkten und indirekten Besitz von Genossenschaftsbanken und weiteren Anteilen von 5,5 Prozent bei sonstigen genossenschaftlichen und sonstigen Unternehmen – von ihrem Status als nicht börsennotiertes genossenschaftliches Spitzeninstitut. Mit ihrer Bilanzsumme von 560,783 Milliarden Euro zum 30. Juni 2019 unterliegt die zweitgrößte deutsche Bank zwar allen regulatorischen Anforderungen, beschränkt sich aber in ihrer unterjährigen Berichterstattung auf einen umfassenden Halbjahresfinanzbericht.

Rein vom Ergebnis her müsste die Bank einen Q3-Bericht wie schon in den vergangenen Jahren auch diesmal nicht scheuen. Die beiden Co-Vorstandsvorsitzenden Uwe Fröhlich und Cornelius Riese haben jedenfalls Anfang November vor dem Internationalen Club Frankfurter Wirtschaftsjournalisten für das Gesamtjahr 2019 ein sehr gutes Ergebnis vor Steuern in Aussicht gestellt, das die angepeilte nachhaltige Ergebnisspanne von 1,5 bis 2 Milliarden Euro sogar übertreffen wird. Begründet haben sie den zu erwartenden Ausschlag nach oben nicht zuletzt mit Sondereffekten, konkret einmaligen Zuflüssen aus dem Verkauf von Gesellschaften bei den Töchtern Union Investment und der Bausparkasse Schwäbisch Hall, positiven Bewertungseffekten bei der Kapitalanlage der R+V Versicherung sowie niedrigeren Risikoaufschlägen für Staatsanleihen im Portfolio der DZ Hyp.

Als Demonstration der Stärke können die beiden Co-Vorstandsvorsitzenden mühelos auch auf eine harte Kernkapitalquote von 14,5 Prozent verweisen. Selbst eine Cost Income Ratio von vergleichsweise mäßigen 78 Prozent lassen sie nicht als Schwachpunkt gelten, sondern betonen selbstbewusst die Abhängigkeit dieser Kennziffer vom Geschäftsmodell. Für eine Bank mit umfassendem Kapitalmarkt- und Versicherungsgeschäft sowie einer Immobilienbank halten sie diese CIR für durchaus solide und verweisen zugleich auf die besondere Funktion ihres Hauses im Dreiklang als Verbundbank. In der Gesamtsicht mit der genossenschaftlichen Primärstufe geht es eben nicht um eine Optimierung der CIR allein beim Spitzeninstitut, sondern immer wieder um einen fairen Ausgleich von Provisionen, Dividenden und Preisen im Zusammenspiel mit den Ortsbanken.

Von dem Blick auf das Ganze sehen beide Co-Chefs mittlerweile auch die teilweise emotional geführte Debatte um die Holdingstruktur der Gruppe geprägt. Die richtige Balance wollen sie zum einen durch Aufgabenteilung an der Vorstandsspitze mit der Zuständigkeit von Uwe Fröhlich für die Geschäftsbank und die Verbundstruktur erreichen. Als ehemaliger BVR-Präsident kennt dieser die Belange der Primären aus eigenem Erleben nur zu gut. Zur Verbesserung der Transparenz soll zudem die Berichterstattung über die Verbund- und Geschäftsbank mit dem kommenden Berichtsjahr erweitert werden, um die Leistungen dieser Tochter für den Verbund besser herauszuarbeiten.

Bewertet man vor diesem Hintergrund die Folgen einer Holdingkonstruktion hinsichtlich Regulierung, Besteuerung und der Möglichkeiten eines Outsourcings, so taxieren Riese und Fröhlich die Kosten auf 300 Millionen Euro – unabhängig von der Aussicht gleich zwei Einheiten, nämlich die Holding und Bank, unter der Aufsicht der EZB wiederzufinden. In einer Zeit, in der es der DZ Bank gelungen ist, den Anteil der Investitionen in die Regulatorik von in der Spitze bis zu 80 Prozent auf derzeit eher 40 Prozent herunterzuschleusen und Mittel für die notwendigen Investitionen in die Digitalisierung frei zu machen, dürften diese Argumente die 2020 anstehende Entscheidung in der Holdingfrage in Richtung der von der DZ-Bank-Spitze derzeit präferierten virtuellen Holding begünstigen.

Großbanken

Q3-Berichte: mehr Last als Lust

Für die Akteure an den Kapitalmärkten beziehungsweise Analysten sind unterjährige Ergebnisse und Entwicklungen von Kreditinstituten zweifellos von Bedeutung für kurzfristige Dispositionen und die Verfestigung des langfristigen Bildes. Auch die EZB-Bankenaufsicht will auf eine unterjährige Berichterstattung keinesfalls verzichten, um die (Risiko-)Lage einzelner

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Häuser sowie der gesamten Branche anhand zahlreicher Zeitreihen zeitnah und lückenlos zu verfolgen. In den beiden verbliebenen deutschen Großbanken dürfte die Quartalsberichterstattung derzeit eher als lästige Pflichtübung empfunden werden. Denn was will man der breiten Öffentlichkeit, den Medien und den eigenen Mitarbeitern nach dem Scheitern der lustlosen Sondierungsgespräche über eine Fusion und den inzwischen eingeleiteten Transformationsübungen schon an Erfolgen verkünden. Zur Erinnerung: Erst Anfang Juli hat die Deutsche Bank ihre „grundlegendste Transformation seit Jahrzehnten und eine tiefgreifende Restrukturierung ihres Geschäftsmodells" angekündigt. Und die Commerzbank hat das turnusmäßig anstehende Update ihrer Strategie erst drei Tage vor Ablauf des dritten Quartals erläutert. In diesen Zahlen für Q3 kann sich Letzteres überhaupt noch nicht widerspiegeln, in jenen der Deutschen Bank nur sehr bedingt.

Gleichwohl hat Christian Sewing den Q3-Bericht für einige Kernbotschaften an die Belegschaft genutzt. Er hat eine profitable Arbeit in der Kernbank gelobt, hat auf die Festlegung der Führungsteams und der Strukturen verwiesen, er begrüßt die Übertragung des Hedgefondsgeschäftes (Prime Finance) sowie des elektronischen Aktienhandels an die BNP Paribas, er registriert das sechste Quartal in Folge mit Zuwächsen der Kundenkredite im Privatkundengeschäft, er erfreut sich an einem gewachsenen Vermögen im Privatkundengeschäft und im Asset Management und er sieht nicht zuletzt die IT der Bank auf gutem Weg, die notwendigen Innovationen voranzutreiben und dennoch die Kosten wie geplant zu senken – alles freilich ohne die Belastungen des Umbaus.

Einfach ausblenden lassen sich die Restrukturierungskosten und die Aufwendungen für die Aufbaueinheit im Q3-Bericht-2019 jedoch nicht. Mit einem Verlust von 832 Millionen Euro beträgt der Swing gegenüber dem Vorjahreswert 1,061 Milliarden Euro und der Blick auf die binnen eines Jahres um satte 4759 auf 89958 Vollzeitkräfte geschrumpfte Belegschaft lässt vermuten, dass das anstehende Kostensenkungsprogramm trotz der beschworenen Hoffnungsschimmer die Unruhe unter den Mitarbeitern kaum wird dämpfen können.

Trotz eines gegenüber dem Vorjahr auf 294 (218) Millionen Euro verbesserten Q3-Konzernergebnisses dürfte in der Commerzbank der Unruhegrad unter den Mitarbeitern ähnlich hoch sein. Dass die Bank, angefangen von der angepeilten Digitalisierungsquote bis hin zur anvisierten Cost Income Ratio von 66 Prozent, einige der ursprünglichen Ziele des im Jahre 2016 aufgesetzten Strategieprogramms nicht würde erreichen können, hatte sich bereits abgezeichnet. Ähnlich wie bei der Deutschen Bank wirken die Erfolgsmeldungen der Q3-Berichterstattung 2019 beim Kunden- (141000 neue Privatkunden) und Geschäftswachstum (Kredit- und Wertpapiervolumen um 4 Milliarden Euro gesteigert) ebenso bemüht wie die Erfolgsmeldungen bei den Kosten (1,62 nach 1,66 Milliarden Euro), beim Risikoergebnis (minus 114 nach minus 133 Millionen Euro) und der Netto-Eigenkapitalrendite von 4,4 Prozent. Denn nicht erst seit dem Ende September 2019 angekündigten Abbau von brutto 4300 und netto 2300 Vollzeitstellen sowie der beschlossenen Schrumpfung des Filialnetzes auf 800 hat sich in der Zentrale wie in den Regionen erhebliche Unsicherheit breitgemacht. Kurzum, bis hin zu wirklich vorzeigbaren Erfolgen auf breiterer Front bleibt die Berichterstattung in beiden deutschen Großbanken mehr Last als Lust.

Finanzpolitik

Japanisierung der Eurozone?

Auf der Risikomanagementkonferenz der Fondsgesellschaft Union Investment wurde zwischen dem Chefvolkswirt des genossenschaftlichen Vermögensverwalters, Dr. Jörg Zeuner, und dem Chief Executive Officer der japanischen Sumitomo Mitsui Asset Management, Yoshio Hishida, die spannende Frage diskutiert, ob der Eurozone angesichts einer schwachen Inflation, Nullzins und Wachstumsschwäche eine „Japanisierung" droht. Das asiatische Land kämpft mit einem ähnlichen Szenario seit Anfang der 1990er-Jahre, als die Aktienmarktblase geplatzt war. Davon hat sich Japan bis heute noch nicht vollständig erholt – so notiert der Nikkei nun, fast 30 Jahre später, immer noch gut 40 Prozent unter dem Allzeithoch aus dem Dezember 1989.

Wie viel davon ist der Geldpolitik geschuldet? Welche langfristigen Auswirkungen hat eine lang anhaltende Null- oder zumindest Niedrigstzinsphase auf die Kapitalmärkte? Der Track Record ist bei der Bank of Japan (BoJ)

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

deutlich größer als bei der EZB, auch wenn manch einem die Dauer der Nullzinsphase hierzulande gefühlt wie ein halbes Leben vorkommt. 1999 hat die Bank of Japan erstmals den Leitzins auf Null gesenkt. Das waren immerhin fast zehn Jahre, nachdem die Blase platzte. Das lange Zögern der BoJ wird auch von einigen Ökonomen als Kardinalfehler bei der Bewältigung der Krise angesehen. Seit 1999 mäandert der Leitzins in der Nähe der Nulllinie und konnte sich nur im Jahr 2007 vorübergehend mit 0,5 Prozent etwas spürbarer davon absetzen. Seit 2016 liegt der Leitzinssatz bei minus 0,1 Prozent.

Als wesentliche Folge für den Kapitalmarkt lässt sich laut Hashida eine veränderte Allokation auf der Suche nach Rendite feststellen. Demnach waren 2001 90 Prozent des Vermögens in japanischen Staatsanleihen investiert, mittlerweile ist gut ein Viertel in Aktien investiert. Doch nicht nur die sektorale, auch die regionale Allokation hat sich geändert, da nun 42 Prozent außerhalb Japans investiert sind. Es lässt sich also ein Drift hin zu Aktien und ins Ausland feststellen. Sogar bei der Notenbank, die schon einen Schritt weiter als die EZB ist und auch selbst Aktien kauft. Laut Hashida ist die BoJ bei vielen japanischen Unternehmen schon größter Aktionär. Auch ehemals konservative Institutionelle Investoren wie Japan Post haben die Aktienquote von null Prozent auf 40 Prozent hochgefahren. Hashidas Sumitomo Mitsui investiert große Teile der Assets under Management im Volumen von 600 Milliarden US-Dollar in ausländischen Aktien.

Wenn das die Blaupause für die Eurozone wäre, sind das keine guten Nachrichten. Langfristig – und davon muss man Stand jetzt ausgehen – würden gigantische Fehlallokationen geschaffen. Unternehmen müssen sich nicht mehr anstrengen, um sich am Kapitalmarkt mit Kapital zu versorgen, wenn die Notenbanken vieles oder gar das meiste davon mit der Gießkanne verteilen. Der Anreiz, die Produktivität und Effizienz der Unternehmen zu steigern, wäre durch den Kapitalmarkt nicht mehr gegeben. Die Zahl sogenannter Zombieunternehmen würde im Lauf der Zeit immer weiter steigen. Darunter würde die Produktivität der Volkswirtschaft leiden. Dass das Kapital ins Ausland abwandert, ist sicherlich auch nicht wünschenswert. Erst recht nicht in Deutschland, wo Studien darauf hinweisen, dass Kapital im Ausland wenig rentabel angelegt wird.

Eine Quintessenz der Diskussion war auch, dass es nun in Deutschland neben der Geldpolitik auch die Fiskalpolitik braucht, um aus dem Dilemma rauszukommen. Einerseits, um den Investitionsstau in Deutschland zu lösen und damit auch die Konjunktur und das Wachstum wieder anzukurbeln. Andererseits könnte eine Wachstumslokomotive Deutschland die anderen Eurostaaten mitziehen. Das wiederum könnte die Basis liefern, dass die Krisenstaaten Italien, Irland, Spanien, Portugal und Griechenland weiter ihre Haushalte konsolidieren. So viel scheint klar: Nur dann könnte die EZB auch aus der extrem expansiven Geldpolitik aussteigen, ohne den Euro zu sprengen. Deutschland sollte einmal darüber nachdenken, seine fiskalische Zurückhaltung aufzugeben. Die Nebenwirkungen der aktuellen Geldpolitik könnten sonst noch zu großen Kopfschmerzen in der deutschen und europäischen Wirtschaft führen.

Verwahrung

Digitalisierung vonnöten

Das Custody-Geschäft gilt als eines mit sehr niedrigen Margen. Die Anbieter verdienen über Skalierung, also Größe. Der global zweitgrößte Verwahrer State Street – aktuell verwahrt und administriert das Unternehmen Assets im Volumen von 32 Billionen US-Dollar – will daher künftig Asset Managern die vollständige Infrastruktur aus einer Hand anbieten, um sich entlang der kompletten Wertschöpfungskette zu positionieren. Das hat das Unternehmen auf einer Veranstaltung für Journalisten in Frankfurt verkündet. State Street könnte dabei auch davon profitieren, dass der strukturelle Kostendruck durch schrumpfende Margen wie schon seit einiger Zeit die Banken nun auch die Branche der Vermögensverwalter trifft. Durch das rasante Wachstum der ETF-Konkurrenz müssen die Investmentfonds mit den Gebühren runter. Dazu kommt, dass zumindest Rentenfonds auch unter der anhaltenden Niedrigzinsphase leiden und sich schwertun, die nötige Performance zu generieren. Da zählt am Ende jeder Basispunkt, der eingespart werden kann.

In diese Marktlage grätscht State Street nun mit seinem neuen Konzept rein. Normalerweise gibt es ein Front-, ein Middle- und ein Back-Office. Da das Front- und Back-Office oft nicht in glei-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

cher Hand sind und mit unterschiedlichen Systemen arbeiten, braucht es das Middle-Office, um zwischen den verschiedenen Systemen zu synchronisieren. State Street will das ganze System nun für seine Kunden aus einer Hand anbieten. Die Basis dafür hat das Unternehmen 2018 mit der Übernahme des Front-Office-Anbieters Charles River Developement für 2,6 Milliarden US-Dollar gelegt. Kosteneinsparungen will State Street dadurch erzielen, dass das Middle-Office wegfällt, da Front- und Back-Office von vornherein aufeinander abgestimmt sind.

Doch nicht nur Kosten können die Vermögensverwalter sparen. Es eröffnen sich der Branche völlig ungeahnte technische Möglichkeiten, zumindest laut dem Verwahrer. So können die Kunden sogar intraday ihren aktuellen Cash-Bestand sehen, den sie laut State Street derzeit oftmals im Tagesverlauf gar nicht kennen oder per Hand auf einem Zettel ausrechnen. Diese Aussage sorgte unter den anwesenden Journalisten für ungläubiges Staunen und für mehrfache Nachfragen, ob manche Asset Manager tatsächlich im Tagesverlauf ihren Cash-Bestand nicht exakt kennen. Die Ursache dafür: Wenn Front-Office und Back-Office, also die Abwicklung, nicht in einer Hand liegen, wissen die Asset Manager oft nicht den aktuellen Stand, weil die Abwicklung immer eine gewisse Zeit dauert und eben nicht bekannt ist – zumindest intraday –, wann exakt die jeweilige Abwicklung und dann die dazugehörige Cash-Ab- oder Zubuchung durchgeführt werden. Das soll nun mit dem neuen State-Street-Ansatz professionalisiert werden.

Jörg Ambrosius, Leiter für das Geschäft im Wirtschaftsraum UK, Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA) von State Street, legte sogar nochmal nach: In der Branche wird nicht nur viel mit manuell auf Zetteln ausgerechneten Cash-Beständen – oder gar im Blindflug mit unbekannten Beständen – gearbeitet, sondern statt der Arbeit mit professionellen Systemen sei auch noch die Nutzung von Excel in der Asset-Management-Industrie weit verbreitet. Der massive Digitalisierungsdruck, wie er die Bankenbranche schon seit ein paar Jahren erfasst hat, scheint in der Asset-Management-Branche noch nicht sonderlich hoch zu sein. Manuelles errechnen von Cash-Beständen und Excel-Sheets als Basis scheinen für einen Banker aus grauer Vorzeit zu kommen. Da dürfte dann in der Tat noch großes Potenzial für den amerikanischen Verwahrer liegen.

Vertriebspolitik

Kein Königsweg in Sicht

Dass die hiesigen Banken mit traditionell stationärem Vertrieb einen Nachholbedarf an Digitalisierung haben und auf Dauer die richtige Balance zwischen Onlineaktivitäten und der persönlichen Beratung finden müssen, ist längst unbestritten. Noch haben es allem Eindruck nach die Filialbanken schwieriger, die Optimierung der Vertriebsstruktur zu finden. Die privaten Banken (einschließlich Großbanken) sowie beide Verbünde ringen darum, das Vertriebsnetz auf die richtigen Produktangebote und Services in akzeptabler Entfernung für die Kunden auszurichten und gleichzeitig die notwendigen Investitionen in die Digitalisierung zu stemmen, um die Onlinekanäle sinnvoll zu nutzen.

Die vielen Spezialisten, die nur oder vorwiegend auf Digitalisierung setzen, merken allerdings, dass dieses Konzept ihre Chancen beschränkt, in wirklich marktrelevante Größenordnungen zu wachsen. Für Marktnischen reicht das Onlineangebot aus. Wer allerdings Ambitionen als Universalbank oder Hausbank hegt, wird auch von dieser Seite in eine gesunde Mischung zwischen stationärem und Onlinevertrieb hineinwachsen müssen. Man registriert und praktiziert solche Zukunftsüberlegungen beispielsweise im Firmenkundengeschäft der ING Deutschland. Auch deren Vermögensverwaltungs- beziehungsweise Robo-Advisory-Partner Scalable Capital bietet für vermögende Privatanleger seit gut einem Jahr flexibel, aber in regelmäßigen Abständen eine persönliche Beratung in „diversen deutschen Metropolen“.

In dieses Bild der Annäherungsübungen an die richtige Vertriebsstruktur passen auch die Kernbotschaften von drei aktuellen Studien des Digitalverbandes Bitkom, der Deutsche Bank Research und des Fintechs Raisin (Markennamen in Deutschland, Weltsparen), auf die in der Ausgabe 11-2019 der Schwesterzeitschrift „Bank und Markt“ näher eingegangen wird. 20 Millionen Menschen in Deutschland stehen demnach der Digitalisierung skeptisch bis ablehnend gegenüber. Fintech-Nutzer suchen fast doppelt so oft eine Filiale auf wie Nichtnutzer – sei es aufgrund eines höheren Interesses an Finanzprodukten oder fehlender Breite des digitalen Angebotes. Und vor dem Abschluss suchen doch beachtliche 54 Prozent die Beratung.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH