

## Commerzbank

### Ein schlechtes Zeichen

Wie viel muss passieren, dass der Aufsichtsratschef und der Vorstandschef einer der bedeutendsten deutschen Privatbanken gleichzeitig ihren Hut nehmen müssen? Gar nicht so viel offensichtlich. Es langt der Unmut eines 5-Prozent-Aktionärs aus den USA über die wirtschaftliche Entwicklung und ein stures Management, das seine tollen Vorschläge einfach nicht beachten will. Dies reicht offensichtlich trotz einer Beteiligung der Bundesrepublik Deutschland an diesem mittlerweile 150 Jahre alten deutschen Unternehmen von mehr als 15 Prozent aus. Also werden Stefan Schmittmann am 3. August dieses Jahres und Martin Zielke spätestens zum Jahresende mehr oder weniger freiwillig aufgeben.

Für den Finanzplatz Deutschland im Allgemeinen und die Commerzbank im Besonderen ist das ein schlechtes Zeichen. Natürlich hat das Institut in den vergangenen Monaten keine allzu glückliche Figur abgegeben. Zu sehr hat man die Strategie der vergangenen Jahre auf eine Zinserhöhung Mitte bis Ende 2019 ausgerichtet, sozusagen als Abschiedsgeschenk des früheren EZB-Präsidenten Mario Draghi. Es ist anders gekommen. Davon wurde das Management ganz offensichtlich überrascht. Denn die schnell vorgelegte Strategie 5.0 war wenig plausibel und fand auch kaum Anerkennung am Markt oder bei Mitarbeitern. Spätestens als der dringend erforderliche Verkauf der polnischen Tochter m-Bank abgebrochen wurde, musste der Neuanfang unter den verschärften Bedingungen als gescheitert betrachtet werden. Die hohen Investitionen in die wachsenden Kundenbestände zahlten sich bislang ebenso wenig aus, wie sich das enorme Wachstum bei Mittelstands- und Unternehmenskrediten angesichts der sich verschärfenden Rezessionsängste zum Mühlstein entwickeln wird. Allein im ersten Quartal fielen Corona-bedingt Verluste bei Fair-Value-Bewertungen in Höhe von 295 Millionen Euro und zusätzliche Risiken in Höhe von 185 Millionen Euro an. Das ist aber bestimmt kein Einzelfall und kein Commerzbank-spezifisches Problem. Aber den Aktionären und der Öffentlichkeit in dieser Phase keine glaubwürdige Vision für eine auskömmliche und eigenständige Zukunft geliefert zu haben, das muss sich das Management ankreiden lassen.

Nun steht die Bank erst einmal vor einem Scherbenhaufen. Ein neuer Aufsichtsratschef dürfte vielleicht noch zu finden sein. Aber ob dieser dann schnell einen neuen Vorstandschef präsentieren kann – extern oder aus den eigenen Reihen, in denen sich mit Bettina Orlopp und Roland Boekhout zwei geeignete Kandidaten befinden – ist mehr als fraglich. Wer will sich einen solchen Posten schon antun: keine Perspektive, einen Haufen Grausamkeiten zu erledigen, unzufriedene Hauptaktionäre, versicherte Mitarbeiter und ein ausgesprochen widriges Umfeld sind jedenfalls keine überzeugenden Argumente.

Bleibt die Frage nach der strategischen Perspektive und damit der Zukunft, die sicherlich auch eng mit den Interessen der Bundesregierung verknüpft ist. Diese hat vor gar nicht allzu langer Zeit schon einmal den Anstoß gegeben, die beiden verbliebenen deutschen Großbanken zusammenzuführen. Damals wurde noch auf Augenhöhe verhandelt. Seitdem haben sich die Gewichte stark zugunsten der Deutschen Bank verschoben. Neuerliche Gespräche würde es also nur zu Christian Sewings Konditionen geben. Doch auch hier müssten vorher entscheidende Weichenstellungen wie Stellenabbau und Filialschließungen von einem Commerzbank-Interimschef vorgenommen werden. Oder greift doch ein Ausländer zu, der sich für rund 5 Milliarden Euro Kaufpreis Assets im Wert von knapp 30 Milliarden sichern könnte. Ausgeschlossen ist auch das nicht mehr. Nur eine eigenständige Zukunft der Commerzbank über ihr 150-jähriges Bestehen ist in den derzeitigen Planspielen schwer zu erkennen. Das ist traurig.

## Deutsche Bank

### Das zweischneidige Schwert

Die Digitalisierung hat durch die Corona-Krise einen Schub erfahren, das dürfte außer Frage stehen. Dennoch stehen weiterhin große Aufgaben vor den deutschen Kreditinstituten, um sich fit für das digitale Zeitalter zu machen. Auch und gerade für die Deutsche Bank ist die Digitalisierung eine sehr große Herausforderung, gilt die bestehende IT doch als besonders veraltet und ineffizient. Einige dürften sich noch an Aussagen des ehemaligen CEO John Cryan erinnern, dass die IT seiner Bank „lausig“ wäre. Oder unvergessen auch die ehemalige



IT-Chefin der Bank, Kim Hammond, die sich in Bezug auf die IT zu der Aussage hinreißen ließ, dass es das „dysfunktionalste Unternehmen“ sei, für das sie je gearbeitet hätte. Zwar tätigte sie diese Aussage intern, doch sie kam ans Tageslicht und kurze Zeit später war sie eben ehemalige IT-Chefin. Doch auch wenn solche Aussagen von Führungskräften starker Tobak sind, waren sie im Kern natürlich nicht ganz falsch.

Das weiß auch Christian Sewing. Dementsprechend hoch gehängt ist das Thema derzeit auch bei der Deutschen Bank. Und es tut sich auch einiges, auf verschiedenen Ebenen. So wurde Anfang Juli bekannt, dass der bekannte Fintech-Gründer André Bajorat wenige Monate nach seiner Einstellung bei der Deutschen Bank zum Strategiechef der Corporate Bank befördert wurde. Doch die spannendste Neuigkeit war die kurze Zeit später veröffentlichte Meldung, dass die Deutsche Bank und Google eine strategische Partnerschaft eingehen. Dabei soll es nicht nur um die Migration der IT-Systeme in die Cloud gehen, sondern auch um eine neue Ausrichtung der IT-Architektur der Bank und darum, gemeinsam technologiebasierte Finanzprodukte auf eine „neue Weise zu entwickeln und anzubieten“. Als Beispiele wurden Cashflow-Prognosen für Treasury-Kunden, verbesserte Risikoanalysen und Sicherheitslösungen genannt. Im Privatkundengeschäft hingegen sollen intuitive digitale Lösungen im Mittelpunkt stehen, die den Dialog zwischen Kunden und Mitarbeitern vereinfachen sollen.

Der Weg der Deutschen Bank ist sicherlich ein zweischneidiges Schwert. Natürlich kann man solche Produkte auch in Eigenregie entwickeln. Doch das ist teuer und langwierig. Manchen fehlt es auch schlicht an Kompetenz dafür. Google hat zweifelsohne eine der besten Forschungsabteilungen für KI und kennt sich mit dem schnellen Entwickeln intuitiver Endkundenprodukte wie kaum ein anderes Unternehmen aus und bietet gleichzeitig noch die Cloud-Infrastruktur aus einer Hand dazu. Eine schnellere und effizientere Entwicklung von Dienstleistungen mit mehr Gespür für den Markt könnte der Vorteil sein, den die Deutsche Bank aus der Kooperation zieht.

Doch dann ist da auch noch die „dunkle Seite der Macht“. Zwar betonen beide Seiten von Anfang an, dass die Datenschutzbestimmungen bei der Verarbeitung der immensen Datenmengen eingehalten werden. Doch das Vertrauen

darauf, dass sich Google an Datenschutzbestimmungen hält, ist nicht nur in Deutschland nicht sehr weit verbreitet. Doch Vertrauen ist für eine Bank elementar. Die Gefahr, dass die Kooperation hier negativ abstrahlt, kann zumindest nicht sofort von der Hand gewiesen werden. Zudem greifen die Bigtechs die Kreditinstitute nicht erst seit heute in ihrem angestammten Geschäft an. Kann man sich darauf verlassen, dass Google nicht das Finanz-Know-how der Deutschen Bank nutzt, um diese und alle anderen Institute später mit einer vielleicht sogar noch optimierten Version der gemeinsam entwickelten Produkte zu attackieren? Diese Frage lässt sich erst ex post beantworten. Es ist auf jeden Fall ein mutiger Schritt der Deutschen Bank. Er beweist zudem, dass Sewing wirklich etwas ändern will. Aber der neue Weg ist nicht ohne Risiken und könnte einige Stolpersteine parat haben.

## Förderbanken

### Neuer Gründergeist?

Die durch die Pandemie ausgelöste Wirtschaftskrise wird uns noch lange beschäftigen. Ein Mittel, um schneller aus der Talsohle zu kommen, wäre eine Art neuer Gründergeist. Doch dafür ist Deutschland nicht gerade bekannt. Umso spannender war es, den neuen Gründungsmonitor der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zu verfolgen. Die Chefvolkswirtin Fritzi Köhler-Geib hatte bei der Präsentation der neuen Zahlen drei Hauptbotschaften für die Zuhörer. Erstens: Im Jahr 2019 ist die Zahl der Unternehmensgründungen erstmals seit fünf Jahren wieder gestiegen. Insgesamt gab es 605 000 Gründungen, 58 000 Existenzgründungen mehr als im Vorjahr. Auch die Gründungsplanungen haben zugenommen. Die Planungsquote stieg von 6,1 auf 6,4 Prozent.

Allerdings wird diese erfreuliche Entwicklung durch die Corona-Krise ein wenig ausgebremst. So wollen 41 Prozent der Gründungsplaner ihren Plan verschieben und zwei Prozent sogar ganz abbrechen, was allerdings ein überraschend niedriger Wert ist. Nur 25 Prozent der Planer wollen ihren Gründungsplan vorübergehend inhaltlich anpassen und sogar nur 16 Prozent dauerhaft. Der Rest hält unbeirrt an seinen Plänen fest. Köhler-Geib war zudem zuversichtlich, dass die Gründungszahl in der Krise sogar

steigen dürfte, da in der Vergangenheit eine negative Korrelation zur Beschäftigtenzahl zu beobachten war. Da nun von sinkender Beschäftigung auszugehen ist, dürfte im Umkehrschluss 2020 die Zahl der Gründungen steigen.

Die zweite Hauptbotschaft ist, dass die Gründungstätigkeit digitaler wird und das Internet dabei eine größere Rolle spielt. Das ist eine besonders gute Nachricht für die deutsche Wirtschaft. Im vergangenen Jahr waren 28 Prozent der Gründungen „digitale Gründungen“, ein Anstieg um sechs Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Der Anteil der internetbasierten Gründungen betrug 32 Prozent, was sieben Prozentpunkte über dem Vorjahreswert lag.

In der dritten Hauptbotschaft ging es um den Gründungsstandort Deutschland. Der Tenor: Er ist gut, hat aber noch deutliches Ausbaupotenzial. Die Gründer haben dem Standort Schulnoten in verschiedenen Kategorien gegeben. Mit einer zwei vor dem Komma haben unter anderem der freie Marktzugang und die Qualität der Infrastruktur abgeschlossen. Für den Bankensektor besonders wichtig: Die Kreditverfügbarkeit wurde nur mit einer 3,7 bewertet – wie auch schon im Vorjahr. Schlusslicht war jedoch das Bildungssystem in Bezug auf die Vermittlung unternehmerischer relevanter Kenntnisse und Fähigkeiten mit einer 4,0. Das ist aber nun wirklich keine neue Erkenntnis.

Der Gründungsmonitor der Kreditanstalt für Wiederaufbau hat etwas Hoffnung geweckt, dass in der Krise auch eine Chance liegen könnte, eine Art neuen Gründergeist in Deutschland zu entfachen. Das ist auch bitter nötig.

## Zentralbanken

### Wenn die Köpfe zusammenstecken

Der Klimawandel ist unbestritten eine der größten Herausforderungen des aktuellen Jahrhunderts. Das gilt für Politik und Gesellschaft, die Anreize zu Verhaltensänderungen schaffen müssen. Das gilt für Unternehmen, die veränderte Produktionsprozesse entwickeln und umsetzen müssen. Das gilt für Banken und Sparkassen, die neue Elemente in ihrer Kredit- und Investitionsstrategie berücksichtigen müssen. Und das gilt auch für Zentralbanken, denn

klimabedingte Finanzrisiken finden vermehrt Eingang in die Notenbankanalysen zur Finanzstabilität und zur Wirtschaftslage. Gerade diese tun sich aber nach wie vor schwer, besagte Risiken in ihre Modelle einfließen zu lassen und konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Denn die Einbeziehung klimabedingter finanzieller Risiken in die Umsetzung der Geldpolitik erfordert eine große Menge von Daten, die eine Bewertung des Klimarisikos erlauben, eine gründliche Methodik und vor allem Zeit.

Das hat auch das „Network for Greening the Financial System“ (NGFS) erkannt, eine weltweite Koalition der Willigen, bestehend aus 66 Mitgliedern und 13 Beobachtern von Zentralbanken und Finanzaufsichtsbehörden. In einem Ende Juni veröffentlichten Papier werden vier zugrundeliegende Fragen erörtert, wie Zentralbanken ihre Strategien an den Klimawandel anpassen können. Zunächst wird der Einfluss des Klimawandels auf makroökonomische Schlüsselvariablen untersucht. Ganz richtig wird dabei herausgestellt, dass das Zusammenspiel dieser Faktoren eine kaum überschaubare Menge von Stellschrauben liefert, die zudem noch für jede Zentralbank aufgrund verschiedener Ausgangslagen jeder Region andere Maßnahmen erfordern. Hinzu kommt, dass sich Zentralbanken zunächst gewahr werden müssten, welche Faktoren auch über den 3- bis 5-jährigen Horizont der Geldpolitik hinaus relevant sein könnten.

In dem Papier folgen noch weitere ernüchternde Feststellungen: Aufgrund eines niedrigen natürlichen Zinses sei der Handlungsspielraum der Geldpolitik für manche wesentlich kleiner als angenommen; nahezu alle Übertragungskanäle der Geldpolitik sind stör anfällig gegenüber Klimarisiken; derzeit übliche Vorhersagemodelle sind für den Einbezug von Klimarisiken ungeeignet; Analysen der Auswirkungen des Klimawandels auf die Finanzsysteme sind noch nicht ausreichend.

Abschließend gibt das NGFS den Zentralbanken noch mit, dass sie all dies offen an die Öffentlichkeit kommunizieren sollten, um möglichst glaubwürdig im Angesicht dieser Krise erscheinen zu können. Was entgegnen die Zentralbanken aber der Öffentlichkeit, wenn diese zurückfragt: „Und was passiert jetzt?“ Das NGFS meint: Erst einmal durchschnaufen. Die Probleme zunächst als solche wahrnehmen. Sich anschließend wieder zusammensetzen und ge-



meinsam an einer Lösung arbeiten. Sind sich Zentralbanken der Risiken also noch nicht vollständig bewusst? Wissen sie erst seit Kurzem um die Ausmaße des Problems? Hat jemand einen Lösungsansatz?

Bei solchen Gremien, die unverbindliche Ratschläge herausgeben, wird oft vom „zahnlosen Tiger“ gesprochen. Die gemeinsame Arbeit des NGFS ist ja löblich. Wer aber liefert erste konkrete Erfahrungswerte? Das NGFS beteuert immer wieder, dass die Effekte des Klimawandels auf die Geldpolitik höchst individuell und von den einzelnen Regionen abhängig sind. Wäre es nicht vorteilhaft, würde sich eine jede Zentralbank um ihren eigenen Teil des Problems kümmern und so das weltumspannende Problem effektiv auf viele Schultern verteilt? Nach der derzeitigen Vorgehensweise der Koalition scheinen jedoch 66 Mitglieder einen Konsens für jedes einzelne Geldsystem finden zu müssen. Wenn der Prozess aber immer erst mit einem gemeinsamen Durchschnaufen beginnen muss, droht den Zentralbanken aufgrund der – auch vom NGFS betonten – zeitkritischen Natur des Problems, irgendwann die Luft weg-zubleiben.

## Nachhaltigkeit

### Der Finanzsektor verpflichtet sich

Auch wenn das Thema im Zuge der Corona-Krise zunächst einmal ins Hintertreffen geraten ist: Nachhaltigkeit ist zu einer wichtigen Dimension der Kapitalanlage geworden. Laut der jährlich von Union Investment durchgeführten Nachhaltigkeitsstudie ist der Anteil der nachhaltig investierenden Großanleger auf einen neuen Höchstwert von 80 Prozent (72 Prozent) angestiegen. Insofern hat die intensive Nachhaltigkeitsdebatte der vergangenen Jahre durchaus Spuren in den Portfolios institutioneller Investoren hinterlassen, was auch daran liegen mag, dass das Wissen der Investoren über nachhaltige Anlagen binnen der vergangenen fünf Jahre von 43 auf aktuell 56 Prozent gewachsen ist.

Mehr als die Hälfte aller Assets der Nachhaltigkeitsanwender sind nach den ESG-Kriterien angelegt. Bei Kirchen und Stiftungen liegt der Anteil mit 75 Prozent besonders hoch, aber

auch bei Versicherungen mit 66 Prozent. Mit 83 Prozent geht die große Mehrheit der Investoren davon aus, dass die Bedeutung nachhaltiger Anlagestrategien künftig weiter zunehmen wird. Kein unbegründeter Gedanke. Denn zum einen wird der Druck der Regulierung zu einer intensiven Auseinandersetzung mit nachhaltigen Investments führen und zum anderen glauben 70 Prozent der Investoren daran, dass nachhaltige Kapitalanlagen die Entwicklung des Weltklimas positiv beeinflussen können.

Das ambitionierte Ziel des Sustainable-Finance-Beirates der Bundesregierung, Deutschland zu einem führenden Standort für nachhaltige Finanzen zu machen, braucht die Unterstützung der Banken. Sie müssen begreifen, welche wichtige Steuerungsrolle sie besitzen und auch entsprechend handeln. Der Wille dazu ist da: Denn 16 Akteure des deutschen Finanzsektors, darunter die Commerzbank und die Deutsche Bank, haben eine Selbstverpflichtung unterzeichnet, ihre Kredit- und Investmentportfolios im Einklang mit den Zielen des Pariser Klimaabkommens auszurichten. Ziel ist, aktiv an der gesellschaftlichen Transformation zu mehr Nachhaltigkeit mitzuwirken. Die Unterzeichner wollen ihre Produkte, Dienstleistungen sowie Engagements und Initiativen an dieser Intension ausrichten. Zudem sollen sie bis zum Jahr 2022 gegenseitig akzeptierte Methoden zur Messung der Klimaauswirkungen von Kredit- und Investmentportfolios entwickeln.

Die Institute müssen nun zeigen, ob sie wirklich etwas erreichen und zur Tat schreiten wollen oder ob es bei bloßen Lippenbekenntnissen bleiben wird. Das Abkommen lässt den Mitgliedern ein paar Freiheiten offen, auch was die selbst erklärten Ziele bis zum Jahre 2022 anbelangt. So auch bei potenziellen Neumitgliedern: Bevor das Abkommen unterzeichnet werden kann, müssen auf das Haus angepasste Maßnahmen erfolgen. „Man muss es als Reise sehen, Banken wird es nicht möglich sein, von heute auf morgen mit allem aufzuhören“, so Gerald Podobnik, CFO Corporate Bank bei der Deutschen Bank, zur nachhaltigen Entwicklung am Finanzplatz Deutschland. Die Erstunterzeichner haben vor, bereits in den ersten zwölf Monaten weitere Anpassungen vorzunehmen – auch sie sind also noch nicht am Ziel angekommen. Die Entwicklung hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft bleibt ein andauernder Prozess, die deutschen Institute haben erste Schritte gemacht. Mehr aber auch noch nicht.