



### Deutsche Bank

#### Übertriebener Ehrgeiz

Sie waren die Stars. Die Investmentbanker der Deutschen Bank in London und New York haben lange Jahre für die herausragenden Ergebnisse gesorgt, in deren Lichte sich der Vorstandsvorsitzende und der ganze Konzern sonnen konnten. Über die Hälfte aller Erträge steuerten die Händler in Spitzenjahren zum Gesamtergebnis bei. Das macht stolz, das sichert viele Freiheiten in der Enge einer deutschen Universalbank. Dass das Jahr 2008 und vor allem das vierte Quartal sicherlich nicht zu diesen herausragenden Jahrgängen gehören würde, vermag niemanden mehr zu überraschen. Doch just diese so erfolgsverwöhnte und erfahrene Truppe der Deutschen Bank wollte ganz offensichtlich allen ein Schnippchen schlagen. Vielleicht sollten auch all jene Traditionalisten, die nach Ankündigung des Kaufs der Postbank schon wieder das gute alte Retailbanking auf dem Vormarsch sahen, in die Schranken gewiesen werden.

Ob ein für alle Mal klar gemacht werden sollte, wer in diesem Konzern das Geld verdient und damit das Sagen hat? Da hätte ein fettes Plus von mehreren Milliarden Euro aus dem Eigenhandel natürlich gut getan! Gleiches gilt übrigens auch für die eigenen Geldbeutel der Händler. Denn sicherlich lagen Anfang Oktober 2008 zu Beginn dieses unglückseligen Quartals zwischen dem Soll und dem Ist aus den zu Jahresanfang vereinbarten Zielvereinbarungsverträgen noch Welten. Das ist nicht gut für die anstehenden Bonusrunden. Also lieber schnell noch mal ordentlich Geschäft gemacht, in der Hoffnung schlauer zu sein als der Markt. Und das Risiko? Vernachlässigbar. Schließlich ist der Markt doch schon am Boden, was soll da noch passieren? Viel, fast zu viel, wie alle Beteiligten nun wissen.

„Die Deutsche Bank geht gegenwärtig für das vierte Quartal 2008 von einem Verlust nach Steuern in der Größenordnung von 4,8 Milliarden Euro aus. Die außerordentlich schwierigen Marktbedingungen haben die Ergebnisse aus dem Verkauf und Handel von Wertpapieren (Sales & Trading) belastet. Davon waren insbesondere der Handel mit Kreditprodukten (einschließlich des Eigenhandelsgeschäfts), das Aktienderivategeschäft sowie der Aktien-eigenhandel betroffen,“ so teilte der deutsche Branchenprimus Mitte Januar dieses Jahres kleinlaut mit. Für das Gesamtjahr 2008 geht die Bank von einem Verlust von knapp vier Milliarden Euro nach Steuern aus.

Dass der Vorstand darüber enttäuscht sei, dass all dies Schwächen in der Bank aufgedeckt habe, die nun umgehend beseitigt werden sollen – man liest es. Und man wundert sich. Denn die Probleme müssten doch längst bekannt gewesen sein. Die Investmentbanker hatten viele (zu viele?) Freiheiten, eine echte Kontrolle gab es kaum. Daran kann nicht allzu viel geändert werden, denn wer im täglichen Wettstreit an den Märkten die Nase vorn haben will, muss in Sekundenschnelle reagieren können – ohne lange Abstimmungsprozesse.

Dass bestimmte Handelsstrategien überprüft werden, leuchtet ein. Die Feinarbeit an der Anlagestrategie gehört zur Normalität. Doch wenn nun der Eigenhandel weitgehend eingestellt wird, so muss allen Beteiligten klar sein, dass damit neben Verlust- natürlich auch Ertragspotenziale wegfallen werden. Denn Kurzarbeit funktioniert bei diesen außerordentlich ehrgeizigen Mitarbeitern bestimmt nicht. Und ein einmal abgeschaltetes „Fließband“ läuft hier nicht sofort wieder an. Doch vielleicht kalkuliert man das ja schon ein – denn wer außer der Deutschen Bank weiß, was da noch kommt?

### SoFFin

#### Neustart mit realistischeren Erwartungen

Die Vakanz beim SoFFin ist behoben! Mit Hannes Rehm wurde binnen weniger Tage der Nachfolger von Günther Merl an der Spitze des Leitungsgremiums gefunden und Christopher Pleister rückt ab sofort für Karlheinz Bentele nach, rund einen Monat nach dessen Ausscheiden. Gelöst sind die grundsätzlichen Probleme im Zusammenspiel von Leitung und Lenkung damit zwar nicht. Aber die personelle Erneuerung eröffnet die Chance auf einen neuen Anlauf mit hoffentlich realistischen Erwartungen auf beiden Seiten, angefangen von den Überlegungen zur Nachjustierung des Instrumentariums bis hin zur zumutbaren Arbeitsbelastung für die Leitungsebene einschließlich des allgemeinen Umgangs miteinander.

Hannes Rehm kommt mit ähnlichen Voraussetzungen zum SoFFin wie Günther Merl. Bis zu seinem vergleichsweise kurz währenden Ruhestand hat der bisherige Nord-LB-Chef seine Bank vergleichsweise unbeschadet durch die Finanzmarktkrise geführt. Auch wenn sich das strategische Manöver einer grenzüberschreitenden DnB-Nord-Verbindung als nicht so zündend erwiesen hat, die Nord-LB als allein strahlende Ausnahmeerscheinung der deutschen Landesbankenszene zu positionieren, stehen in Deutschland nicht viele Häuser dieser Größenordnung in der Finanzmarktkrise so vergleichbar unbelastet da.

Christopher Pleister wurde im Sommer vergangenen Jahres von den Gremien des genossenschaftlichen Verbundes dem Hoffnungswert einer Fusion von DZ und WGZ Bank „geopfert“ (Kreditwesen 13-2008). Seine Arbeit im Genossenschafts Sektor endete damit so abrupt, dass seine berufliche Vita sicherlich noch ein erfolgreiches Projekt SoFFin verträgt. Man mag durchaus reizvolle Vorstellungen an diese Personalie knüpfen, etwa die eines möglichen Vorsprechens von DZ-Bank-Chef Wolfgang Kirsch beim Leitungsgremium des SoFFin. Vom Verbandspräsidenten der bayerischen Genossenschaftsbanken wird Christopher Pleister in einem ersten Statement schon einmal geschickt in die Pflicht genommen, jegliche Wettbewerbsverzerrungen zulasten der Volks- und Raiffeisenbanken durch den SoFFin zu vermeiden. Die Personal-konstellation an dessen Spitze eröffnet also durchaus einige Optionen für gewisse Kurskorrekturen im Lichte der bisherigen Erfahrungen. Und die beiden Neuen werden nicht behaupten können, sie hätten nicht gewusst, was auf sie zukommen kann.

## Finanzmarktstabilisierung

### Vorreiter Großbritannien

Vielleicht waren es schon zu Anfang die größeren Nöte, die Großbritannien bei der Ausgestaltung staatlicher Maßnahmen zur Dämpfung der Bankenkrise eine Art Vorreiter- und Beispielrolle verschafften. Sowohl der amerikanische Ansatz als auch viele der europäischen Rettungspakete – darunter das deutsche – basieren jedenfalls nach britischem Vorbild auf einem Dreiklang aus Garantien (um Liquiditätsengpässe zu vermeiden), Eigenkapitalhilfen (um Kapitalmangel für neue Geschäfte vorzubeugen) und der Übernahme von Risiken (um den Abschreibungsbedarf zu reduzieren). Seitdem hat die Regierung in London, etwa bei der Royal Bank of Scotland, noch kräftig investieren müssen und ist längst Mehrheitseigentümer des in den vergangenen Jahren – zu – wachstumsstarken Instituts, dem insbesondere die gemeinschaftliche Übernahme des niederländischen Finanzkonzerns ABN Amro einen breiten Riss ins schotische Fundament gebrochen hat.

Dass nun für den vermeintlichen Musterknaben von einst noch einmal eine Stützungsaktion notwendig geworden ist, die den Staatsanteil auf rund 70(!) Prozent anhebt, verdeutlicht nur, wie prekär die Lage in Edinburgh (und London) ist und dass bislang allenfalls reagiert werden konnte, aber längst nicht vorgreifend agiert wurde. Auch eine Gewinnmeldung der nachrichtlich zwischendurch fast untergetauchten Barclays Bank konnte da die Aktienkurse der Institute nur für kurze Zeit am freien Fall hindern.

In der aktuellen Phase der Krisenbewältigung wird derzeit in puncto Risikoübernahme in vielen Ländern die Frage nach dem Sinn oder Unsinn einer sogenannten Bad Bank diskutiert, in der alle „toxischen“ Papiere abgewickelt werden sollen. Sollte auch in diesem Fall die angelsächsische Lösung Orientierungshilfe sein, müsste man von dieser Idee Abstand nehmen. Denn jenseits des Kanals wurde an dieser Stelle erst einmal anders vorgedacht und umgesetzt: Ein von den betroffenen Banken mit Prämien zu bezahlender staatlicher Versicherungsschutz für schlechte Risiken soll dort zum einen den Instituten Rückhalt geben, zum anderen die Risikopapiere dort lassen, wo sie dem Verursacherprinzip nach hingehören: in den Bilanzen der Institute. Das ist ein sehr begrüßenswerter Grundansatz. Denn schließlich hat erst die vermeintlich kluge Idee, Risikopositionen aus den Bankbilanzen auszulagern, die heutige Krise überhaupt erst ausgelöst – Stichwort Special Purpose Vehicles. Genau das gleiche Muster würde auch im Rahmen einer Bad Bank angewendet, wenn auch diesmal im vollen Blick von Aufsicht und unter Beobachtung der Öffentlichkeit.

Das immer wieder zu hörende Argument, dass eine Sammelstelle schlechte Risiken effizienter abwickeln würde, als das die Banken alleine können, wäre bei umfassender Kosten-/Nutzenabwägung keineswegs gesichert. Wie will man etwa die Schäden erfassen, wenn die Institute nicht nur auf Kosten des Steuerzahlers, sondern auch noch auf dessen volles Risiko entgiftet werden und die Fehler im Bankensystem ungesühnt bleiben? Man wird sicherlich genau prüfen müssen, inwieweit sich die britische Versicherungs-

lösung auf die deutschen Verhältnisse mit ihrer dreigliedrigen Bankenstruktur übertragen lässt. Würde die britische Art des Pragmatismus einmal mehr die Richtung weisen, dürfte dies mit Blick auf die klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten aber langfristig für mehr Stabilität sorgen.

## Wettbewerb

### Bewertungspause für die Bankenstruktur

An vielen Stellen der internationalen Bankenszene lässt sich in den letzten eineinhalb Jahren eine Verschiebung der Gewichte registrieren. Das gilt beim Blick auf die Anteilseigner, auf die teilweise rapide abnehmende Marktkapitalisierung, auf die zunächst dünner und nun unter flankierendem Einfluss von Staat und Aufsicht möglicherweise wieder dicker werdenden Eigenkapitaldecken und nicht zuletzt auf die früher so ungeheuer wichtig genommenen Einstufungen durch die Ratingagenturen. Besonders deutlich werden die Veränderungen an Beispielen wie dem inzwischen nahezu vollständig verstaatlichten früheren europäischen Börsenschwergewicht Royal Bank of Scotland und der Citibank, die Anfang dieses Jahres ihre Neuordnung beziehungsweise Aufspaltung bekannt gegeben hat. Und auch die Bank of America ist nach der zeitnahen Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Merrill-Lynch-Übernahme in den letzten Wochen von dramatischen Kurseinbrüchen gebeutelt worden. Schon seit Monaten werden folglich nur spärlich die früher so sehr beliebten Rankings veröffentlicht. Denn nach welchem Kriterium man solche Vergleiche auch zusammenstellt, sie bergen in unruhigen Zeiten das latente Risiko, schon bei Veröffentlichung oder sehr bald danach wegen neuer Fakten überholt zu sein.

Völlig verschoben hat sich die internationale Bankenszene aber nicht nur der Marktentwicklung und der damit verbundenen Kapiolen der gebräuchlichen Kennziffern wegen, sondern mindestens ebenso sehr aufgrund des schwer überblickbaren Einflusses der Staaten. Wie wird beispielsweise das chinesische Bankensystem aussehen, wenn all die Bereinigungen durch Ver- und Ankäufe ausländischer Finanzdienstleister abgeschlossen sind? Welchen Einfluss behält letztlich der chinesische Staat? Wird der dortige Bankensektor sein internationales Gewicht per saldo erhöhen können? Kommen die spanischen Banken wirklich so gut durch die Krise, wie es im vergangenen Jahr lange Zeit aussah? Wer will heute schon so genau ermessen, inwieweit die Merrill-Übernahme im Herbst vergangenen Jahres die Idee der Bank of America oder doch eher politisch befördert war? Genau diese undurchschaubare Mischung aus privatwirtschaftlichem Antrieb und politisch motivierter nationaler Pflichterfüllung kennzeichnet weltweit eine Vielzahl von Fällen. Die wahren Beweggründe für das Entstehen vieler neuer Einheiten lassen sich gar nicht mehr (so leicht) auseinanderdividieren. Und mit Blick auf die Branchengewichtung in den internationalen Indizes dürfte die Kreditwirtschaft gegenüber anderen Zweigen ohnehin Einbußen erleiden.

Gespannt durfte man deshalb sein, wie sich internationale Beobachter, angefangen von IWF und Weltbank bis hin zu den Verant-

wortlichen auf EU-Ebene, künftig zum Staatseinfluss im Bankensystem positionieren und wie sie in diesem Zusammenhang die deutsche Bankenstruktur mit ihrem starken öffentlich-rechtlichen Block beurteilen. Bevor man das wieder seriös betrachten und erst recht eventuelle Wirkungen im Wettbewerb beurteilen kann, hätte es eigentlich eine weltweite Bestandsaufnahme geben müssen. Allein die Bewertung der Bankenstrukturen der einzelnen Länder wieder auf einen aktuellen Stand zu bringen, ist angesichts zahlreicher neuer Einflusskanäle der Staaten eine höchst anspruchsvolle Aufgabe.

Diese seit Herbst vergangenen Jahres noch einmal drastisch veränderten Rahmenbedingungen an den Finanzmärkten mit zahlreichen Stützungsaktionen der Regierungen für ihre nationalen Bankensysteme hätte auch der IWF berücksichtigen sollen, bevor er Ende 2008 in seinem turnusmäßigen Deutschlandbericht einfach auf das alte Bewertungsmuster zurückgegriffen und wieder eine umfassende Reform des deutschen Finanzsektors und speziell der Landesbankenszene gefordert hat. Gerade die Ortsbankenebene der deutschen Verbände hat sich als überaus stabil erwiesen und muss einen Vergleich mit ausländischen Verhältnissen sicher nicht fürchten. All diese Entwicklungen relativieren natürlich auch die Argumentationsgrundlage von Neelie Kroes und ihrer Brüsseler Wettbewerbsbehörde mit Blick auf die Neuordnung der Landesbankenlandschaft. Aber angesichts der Ergebnisse sollte das gerade dort nicht als Freibrief für Nichtstun verstanden werden.

## Kreditgenossenschaften

### Mehr Miteinander in Frankfurt

Es waren deutliche Worte, die der Vorstandsvorsitzende der Frankfurter Volksbank dieser Tage auf der Bilanzpressekonferenz seines Hauses zu gesamtbankwirtschaftlichen, aber auch gruppeninternen Diskussionspunkten fand (siehe dazu auch das Redaktionsgespräch mit Hans-Joachim Tonnellier auf Seite 109). Zum Beispiel zum Spitzeninstitut DZ Bank: Die Höhe des Verlustes von rund einer Milliarde Euro hätte schon überrascht, wurde eingeräumt. Bei aller Loyalität müsse nun genau überlegt werden, wie es weitergehe, beispielsweise ob die Kapitalerhöhung von allen getragen werden kann und überhaupt ausreiche, um die DZ auch nach einer Fusion mit der WGZ zukunftsfähig aufzustellen. Das heißt, in den Augen von Tonnellier, gestärkt mit weiteren Zukäufen im Ausland, die aber vor allem für die Primärstufe Nutzen stiften müssten – wie beispielsweise die Osteuropa-Aktivitäten der Raiffeisen Zentralbank aus Österreich. Oder die Diskussion um eine Bad Bank: Es sollten doch bitte schön Ursache und Wirkung nicht miteinander vermischt werden. Schließlich Kreditklemme und Mittelstandspolitik: Das Angebot an Krediten für den Mittelstand sei ausreichend vorhanden, nur „die Pferde saufen einfach nicht“. Das liege mitunter an einer investitionshemmenden Mittelstandspolitik – genannt wurden die Zinsschranke, die Substanzbesteuerung sowie die nicht mehr in vollem Maße abzugsfähigen Miet- und Leasingraten.

Mit Blick auf den eigenen Standort hatte man bei allem Erfolg der Frankfurter Volksbank vor Ort doch ein wenig das Gefühl, die

Platzbank wünsche sich mehr Nähe zur Zentralbank – ein wenig nach dem Beispiel Helaba und Fraspa. Diese leben vor, wie durch Verknüpfung beispielsweise von Marketingaktionen das Feld gut bestellt und politische Entscheidungsträger beeindruckt werden. Dabei seien doch die Kreditgenossen mit der DZ Bank, deren Töchtern VR Diskontbank und Union Asset Management, der Frankfurter Volksbank, Vertriebsseinheiten von Schwäbisch Hall und, und, und ... allein von der Größe schon bedeutender. Das müsse durch gemeinsame Aktionen und Maßnahmen viel deutlicher gemacht werden, so der klare Appell. Mehr Verbund lautete das Plädoyer, und das obwohl Frankfurt schon eine Ausnahme unter den Ballungszentren ist. Durch frühzeitige Fusionen mit umliegenden Volks- und Raiffeisenbanken wurde hier das Marktgebiet rechtzeitig erweitert, um der Enge der Großstadt zu entfliehen. Das ist in anderen Ballungszentren leider nicht immer so gut gelungen, weshalb sich die Situation der Kreditgenossenschaften hier ungleich schwieriger darstellt.

In Frankfurt ist die jüngste Fusion gerade unter Dach und Fach. Auf Basis der Schlussbilanzen 2008 schließen sich vorbehaltlich der Zustimmung der Gremien die Frankfurter Volksbank und die Volksbank Main-Taunus zusammen – die wichtigste Fusion der vergangenen dreizehn Jahre, so Tonnellier. Die Bilanzsumme der Frankfurter Volksbank steigt um rund 800 Millionen Euro und, wichtiger noch, das Geschäftsgebiet erschließt nach Abschluss der Transaktion auch den einkommensstarken Main-Taunus-Kreis vom Frankfurter Westen bis kurz vor die Tore Wiesbadens, in der die ebenfalls starke Wiesbadener Volksbank residiert. Im Norden erstreckt sich das Frankfurter Geschäftsgebiet schon bis an das der Volksbank Mittelhessen.

Wirtschaftlich war das abgelaufene Jahr für die Frankfurter Volksbank angesichts der Finanzmarkturbulenzen eines der „schwierigsten“, aber auch ein „besonderes“. Natürlich hat die Krise auch ihre Spuren hinterlassen, doch es hat sich bewährt, dass die Anlagepolitik stets konservativ war. Der Zinsüberschuss lag mit 132,6 Millionen Euro leicht über dem Vorjahresniveau, was sicherlich nicht alle Primärbanken werden von sich behaupten können. Dafür ist der Provisionsüberschuss leicht auf 40,3 Millionen Euro zurückgegangen. Das ist überwiegend der Börsentalfahrt geschuldet, denn tragende Säule des Provisionsüberschusses ist das Wertpapiergeschäft. Nur ein geringer Teil der Erlöse kommt aus dem Verbundgeschäft.

Durch einen deutlichen Anstieg des Saldos der sonstigen Erlöse (22,6 nach 8,0 Millionen Euro) und einem Rückgang der Verwaltungsaufwendungen (114,4 nach 116,1 Millionen Euro) verzeichnete das Betriebsergebnis vor Bewertung einen Anstieg um 18,4 Prozent auf 84,3 Millionen Euro. Im mehr als verdoppelten Bewertungsergebnis von 30,8 Millionen Euro schlagen Wertberichtigungen aus dem Wertpapiergeschäft mit 13,5 Millionen Euro und aus dem Kreditgeschäft mit 17,3 Millionen Euro zu Buche, was zu einem Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit von 53,5 Millionen Euro führt – ein spürbarer Rückgang gegenüber 2007 mit 41,1 Millionen Euro entspricht. Die Verantwortlichen betonen allerdings, dass zum einen nach dem strengen Niederstwertprinzip bewertet wurde, es sich zum anderen bei den betroffenen Papieren ausschließlich um beste Adressen handelt, sodass nicht von nachhaltigen Einbußen, sondern von stillen Reserven gesprochen werden müsste. Man wünscht es.