

Privatbankiers I

Erfahrung und Vision

Privatbankiers leben von ihrem tadellosen Ruf. Von daher ist diese Spezies Banker in der Regel dezent im Auftreten, ruhig und beherrscht im Ton, verbindlich in der Sache, höchst verschwiegen und niemals aufdringlich oder gar marktschreierisch. Wenn man dann einen Bankier dieser Kategorie deutlich und laut vor „Zorn“ schimpfen hört, dann muss also schon einiges passiert sein. Die geplante Bankenabgabe der Bundesregierung bringt in der Tat nicht nur die Verantwortlichen des Privatbankhauses Castell auf die Palme. Dabei wird nicht in Frage gestellt, ob die Kreditwirtschaft als gesamtes für die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise zur Verantwortung gezogen werden darf oder ob es neben den ebenfalls zur Sicherheit der Branche beitragenden Regelwerken von Basel III und Ähnlichem weiterer Sicherungsmaßnahmen bedarf.

Aber warum ein Haus, das keinerlei Mittel vom Kapitalmarkt aufgenommen hat und auch nicht aufnehmen will, das sein gesamtes Kreditgeschäft aus Einlagen von Kunden finanzieren kann, die der Castell-Bank größtenteils über Generationen verbunden sind, ein Risiko für das System und damit auch den Steuerzahler darstellen soll, das darf und muss gefragt werden. Hier ist in der Lobbyarbeit offensichtlich einiges schief gelaufen, und dass sich Häuser wie Castell in einem von den beiden Großbanken dominierten, von Kredit-, Regional- und Auslandsbanken aufgefüllten Bundesverband deutscher Banken nicht mehr allzu wohl fühlen, das kann man verstehen. Ein wenig zur Verteidigung des BdB ebenso wie der Regulierer mag angeführt werden, dass es ob der Heterogenität der deutschen Bankenlandschaft natürlich immer Verlierer gibt, wenn man allgemein verbindliche Regeln für alle aufzustellen versucht. Und jeder weiß, wenn man einmal mit Ausnahmen angefangen hat, nehmen diese keine Ende und werden schnell zur Regel.

Die Casteller Fürsten aus dem Gebiet südlich von Würzburg am Rande des Steigerwaldes betreiben Bankgeschäfte nunmehr seit 237 Jahren. Und das wohl auch noch viele weitere Jahre, denn trotz der vielen Knüppel, die einem solchen Haus derzeit zwischen die Beine geworfen werden, hat Ferdinand Erbgraf zu Castell-Castell die Lust am Bankgeschäft nicht verloren. Vielmehr sieht er das Institut als Teil des Vermögens, das er neben dem Weingut und den landwirtschaftlichen ebenso wie den Forstbetrieben von seinem Vater geerbt hat und das es zu erhalten gilt. Darauf kann auch hindeuten, dass im abgelaufenen Geschäftsjahr kräftig investiert wurde, nicht ohne Spuren in der Gewinn- und Verlustrechnung. So schmolz der Jahresgewinn,

der traditionell bei zwei Millionen Euro liegt, auf gerade mal 500 000 Euro zusammen. Investiert wurde in einen neuen Standort, Mitarbeiter sowie ein neues IT-System verbunden mit dem Wechsel zum genossenschaftlichen Rechenzentrum GAD.

Gleichwohl zeigen sich die Eigentümer „zufrieden“ mit 2010 und haben sich auch für die kommenden Jahre einiges vorgenommen: So soll möglichst schnell der „normale“ Gewinn von zwei Millionen Euro wieder erzielt werden, auch wenn das Investitionsprogramm noch bis 2012 läuft. Wachstumstreiber soll vor allem das Vermögensverwaltungsgeschäft sein, in dem man „auf der Provisionsseite einiges vor hat“. Dabei konzentrieren sich die Casteller rein auf organisches Wachstum. „Zukäufe würden die Geschäftsphilosophie gefährden und schon das Abwerben ganzer Teams passt nicht zu uns, da diese nur schwer zu integrieren sind“, so der verantwortliche Vorstandssprecher Thilo H. Wendenburg. Anders als manch größere Privatbank setzen die Verantwortlichen übrigens nicht allein auf mandatierte Vermögensverwaltung. „Es wird auf Dauer nicht funktionieren, nur zu 100 Prozent Vermögensverwaltung, aber keine Beratung anzubieten“, weiß Wendenburg. Im Kreditgeschäft, das ausschließlich in der Kernregion betrieben wird, sind dagegen keine großen Sprünge zu erwarten. Zwar habe sich die Investitionsbereitschaft der Kunden wieder spürbar erhöht, doch bewegten sich die Laufzeiten im kurzfristigen Bereich, und auf der Margenseite sei ebenfalls keine Veränderung zu erwarten. Die Kosten werden durch das neue IT-System deutlich sinken. Das alles klingt höchst bodenständig und herrlich normal.

Privatbankiers II

Die üblichen 2,3 Millionen Euro

Es klingt fast nach einer kommunikativen Entgleisung, wenn das Bankhaus Metzler seinen Start ins neue Jahr mit sehr gut, also gleich mit dem besten aller möglichen Prädikate belegt. Aber in der Sache bleibt die Bank mit diesem sehr optimistischen Ausblick auf dem gewohnten Boden des seriösen Understatements. Denn natürlich wird für die ersten fünf Monate des angelaufenen Jahres nicht mit konkreten Ertragszahlen der fünf Geschäftsbereiche Asset Management, Corporate Finance, Equities, Financial Markets und Private Banking aufgewartet, sondern lediglich mit einem positiven Stimmungsbild für jeden einzelnen. Allenfalls einige spärliche Volumensangaben wie beispielsweise die weitere Steigerung des verwalteten Vermögens um rund eine Milliarde Euro auf nunmehr 42 Milliarden Euro sowie eine Wiederannäherung der Mitarbeiterzahl

auf die Vorjahreshöhe von 770 sind Indizien für eine weiterhin gedeihliche Entwicklung.

Wie erfolgreich die Privatbank im Berichtsjahr 2010 gewirtschaftet hat, lässt sich im Detail aus der vorgelegten GuV-Rechnung ebenso wenig ablesen wie in den Vorjahren. Denn es ist auch im abgelaufenen Jahr bei den gewohnten 2,31 Millionen Euro an Jahresüberschuss beziehungsweise Bilanzgewinn geblieben. Und „wie immer“, so hat es Friedrich von Metzler für den Partnerkreis betont, wird als Dividende an die Aktionäre „nur“ diese Summe ausgeschüttet und im Übrigen stille Reserven gelegt sowie die aufsichtsrechtlichen Eigenmittel gestärkt. Letzteres zeigt sich nicht zuletzt in einer kräftigen Dotierung des Fonds für allgemeine Bankrisiken um gleich 32,2 Millionen Euro auf nun 42,2 Millionen Euro. Diese Aufstockung erfolgte zum einen aus versteuerten laufenden Erträgen und zum anderen aus der Umwidmung eines Teils der bisher dem haftenden Eigenkapital zuzurechnenden Reserven nach § 340f HGB. Die Kernkapitalquote und die identische Gesamtkennziffer werden damit auf über 20 Prozent veranschlagt. Das bedeutet im Vergleich zu der Kernkapitalquote im Konzern von 14,9 Prozent aus dem Jahre 2009 eine deutliche Steigerung um mehr als 5 Prozentpunkte. Künftig will das Privatbankhaus vollständig auf die mögliche Zurechnung von Reserven nach § 340f HGB zu den aufsichtsrechtlichen Eigenmitteln verzichten. Die Bankenabgabe lässt grüßen.

Die Ertragsrechnung ist im Berichtsjahr von einem rückläufigen Zinsgeschäft geprägt (knapp 21 nach 33,2 Millionen Euro). Diesem steht wie üblich mit gut 132 (128) Millionen Euro ein um ein Vielfach höheres Provisionsergebnis gegenüber, das maßgeblich einem hohen Stellenwert des Beratungs-Know-hows in der ganzen Geschäftsausrichtung geschuldet ist. Die Grundstruktur eines in der deutschen Bankenlandschaft selten hohen Gewichts des Provisionsgeschäftes ist damit bei Metzler nicht nur erhalten, sondern sogar eher noch gestärkt worden. Denn durch die erstmalige Anwendung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, so relativiert die Bank die Erhöhung dieser Ertragskomponente um 3,12 Prozent, waren einige Teile der Provisionserträge einmalig im außerordentlichen Ergebnis zu erfassen. Positiv auf die Ertragsrechnung hat sich auch die Senkung der Personalkosten um gut 3 Prozent ausgewirkt.

In konkreten Zahlen fassbare Indikationen für den guten Geschäftsverlauf des Berichtsjahres kommen hauptsächlich aus dem Asset Management. Dort ist das verwaltete Vermögen um 4 Milliarden Euro gestiegen. Im Bereich der Alternativen Investmentstrategien wird mit gut 20 Mitarbeitern ein Bestand von 8 Milliarden Euro betreut. Das Volumen

der hauseigenen Fondsplattform erhöhte sich von 10 auf 11,5 Milliarden Euro, und der Bereich Pension Management hat mittlerweile über 30 Kunden mit mehr als 30 000 Beschäftigten in Lebensarbeitszeitmodelle eingebunden.

VÖB

Viel Gegenwind

Beim Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands scheinen die Befindlichkeiten der Landesbanken wieder einmal alles andere in den Schatten zu stellen. Diesen weht derzeit gleich aus mehreren Richtungen eine steife Brise ins Gesicht: Zwar haben sie im Jahr 2010, so hat es der Verband zufrieden mitgeteilt, 350 Milliarden Euro an den deutschen Mittelstand ausgereicht. Auch wenn das rund zwei Prozent weniger sind als im Vorjahr, gibt dies den Instituten aus Verbandssicht eine gewichtige Daseinsberechtigung. Gleichwohl haben sie in den vergangenen Monaten und Jahren, bis auf wenige Ausnahmen, aber auch maßgebliche Unterstützung ihrer Eigentümer einfordern müssen – was die ohnehin dünnen Landeshaushalte über Gebühr belastet hat. Weil dies mitunter nur zähneknirschend passierte und kaum wiederholt werden kann, hat jüngst die Ratingagentur Moody's angekündigt, ihre Annahmen für die Unterstützung der öffentlichen Banken in Deutschland zu überprüfen.

Zweifel am Geschäftsmodell und – vielleicht noch wichtiger – am Selbstverständnis vieler der Institute sind daher überaus berechtigt und eine Konsolidierung des Sektors unausweichlich, verlautet es auch aus dem Bundeswirtschaftsministerium. Dabei ist ein Aufräumen innerhalb des Sektors keinesfalls ein einfaches Vorhaben, das haben schon die bislang vergeblichen Bemühungen bei WestLB oder Bayern-LB gezeigt. Egal aber in welcher Zahl die Landesbanken in Zukunft existieren werden (immerhin gibt es seit der Abspaltung der Saar-LB von der bisherigen Konzernmutter in München sogar wieder ein Institut mehr), vertritt der VÖB engagiert die Interessen der Problemkinder.

Er beklagt unter anderem, dass man angesichts der recht volatilen Geschäftsmodelle unter der jüngst vom Bundestag beschlossenen Nacherhebungspflicht zur Bankenabgabe überproportional leiden würde. Dass die Institute lieber eine Verteilung der Bemessungsgrundlage über die jeweils letzten fünf Jahre hätten, lässt sich dabei aufgrund des von der Politik bewusst gestalteten Anreizes zur Verstetigung des Geschäfts kontrovers diskutieren. Ohne Nachzahlungen beziffert man den im laufenden Jahr zu erwartenden Beitrag der Landesbanken auf

260 Millionen Euro. Mehr könnte der Stabilisierung der Institute schaden, so mahnt der VÖB an, auch weil eine entsprechende Abgabe im Ausland noch nicht eingeführt worden sei.

Angesichts der schwierigen Lage der Landesbanken wird der VÖB auch in den kommenden Monaten und Jahren noch so mancher Herausforderung in seiner Lobbyarbeit gegenüberstehen. Wenn der seit 2002 amtierende Hauptgeschäftsführer Karl-Heinz Boos Ende Juli dieses Jahres den Büroschlüssel an seinen bestens in der Politik verdrahteten Nachfolger Hans Reckers weiterreicht, hinterlässt er dafür ein solide aufgestelltes Tagesgeschäft. Gleichwohl bleiben für seinen Nachfolger noch einige knifflige Situationen zu meistern. Da wäre naturgemäß erst einmal der Führungswechsel. Denn ein Verband wird neben seinem prominenten Präsidenten zu einem nicht unwesentlichen Teil auch durch seinen Hauptgeschäftsführer geprägt.

Zu den internen Baustellen gehört aber auch die Problematik, die Interessen von Landes- und Förderbanken, die im Verband ebenso gewichtig vertreten sind, unter einem Dach zu vereinigen. Dass so etwas nicht ganz trivial ist, zeigt sich parallel schon beim DSGVO, der den Landesbanken in einer wichtigen Frage gerade in den Rücken fällt: Während sich Letztere gegen eine Finanzmarkttransaktionssteuer aussprechen, plädiert der DSGVO dafür – und das, obwohl die Zentralinstitute dort ebenfalls Mitglieder sind. Trotz Verbundgedanke und Risikogemeinschaft haben Helaba, Bayern-LB oder LBBW eben doch andere Bedürfnisse als die Primären vor Ort. Gleiches gilt aber mitunter auch gegenüber den Förderinstituten. Als erfahrener Bundesbanker wird Hans Reckers sein diplomatisches und organisatorisches Geschick beim VÖB also gut einsetzen können.

Förderbanken

Zwischen Loyalität und Hörigkeit

Gutes Standing an den Kapitalmärkten und damit verbunden günstige Refinanzierungsbedingungen sind für „gewöhnliche“ Kreditinstitute im Zuge der Finanzkrise längst nicht mehr selbstverständlich. Bei den Förderbanken des Bundes und der Länder ist dies deutlich anders. Sie haben in den vergangenen drei Geschäftsjahren bei der Mittelaufnahme an den Kapitalmärkten in besonderem Maße von der expliziten Garantie ihrer staatlichen Eigentümer profitiert. Anders als bei den Landesbanken, deren bisheriger „politischer Ratingbonus“ aus Sicht der Ratingagenturen schwindet, konnten und können die Förderbanken dank einer Ratingeinstu-

fung, die sie in aller Regel mit ihren staatlichen Eignern gleichstellt, der Tendenz nach ihren Kapitalbedarf zu deutlich günstigeren Konditionen decken als die privaten Banken. Angesichts der komfortablen Zinsdifferenzen zu den Geschäftsbanken bei der Mittelaufnahme konnten sie ziemlich mühelos die Volumina ihrer aufgelegten Förderprogramme halten. Und daneben blieb in vielen Häusern noch erheblicher Spielraum für eine Stärkung der Reserven (siehe auch Kreditwesen 9-2011) sowie für Kreativität im Produktprogramm.

Dass die Institute bei der Entwicklung neuer Förderaktivitäten die enge Verbindung zu ihren Eigentümern im Auge behalten und dementsprechend deren besondere Interessen gebührend berücksichtigen beziehungsweise teils auf deren Initiative hin tätig werden, gehört zu ihrem öffentlichen Auftrag. Die Möglichkeit, sich bei gewissen Aktivitäten hinter den Wunsch der Eigner zurückzuziehen, befreit aber nicht von der Verpflichtung, die aufgetragenen Projekte gründlich auf ihre Risikobelastungen und/oder betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit hin zu untersuchen. In der Praxis läuft die Entscheidung wie auch die (Fein-)Abstimmung über die Art der Umsetzung der Anliegen der politischen Träger in aller Regel geräuschlos ab. Seitens der Förderbanken stellt sie gleichwohl immer wieder eine Gratwanderung zwischen der politisch gebotenen Loyalität und einer falschen Hörigkeit dar, die dem Förderinstitut im Zweifel erheblichen wirtschaftlichen Schaden zufügen kann. In diesem Sinne bleibt es die Kunst der Förderbanken, im Vorfeld der Entscheidungen über politisch gewünschte Maßnahmen die eigene Position zur Sache gebührend einzubringen, sprich gleichermaßen vor möglichen Gefahren der Umsetzung zu warnen wie deren Chancen aufzuzeigen, und zwar unabhängig von der politischen Konstellation.

Diesbezüglich besonders gefordert ist derzeit die L-Bank. Denn durch den kürzlichen Regierungswechsel in Stuttgart ist die künftige Förderpolitik des Hauses nach sechs Jahrzehnten der CDU Herrschaft einem politischen Kurswechsel zu einer bundesweit überhaupt noch nicht erprobten Konstellation einer grün-roten Koalition ausgesetzt. Allem Eindruck nach ist der Vorstandsvorsitzende Christian Brand dafür aber gut gewappnet. Denn schon unter der CDU-geführten Landesregierung hat er sich in den zurückliegenden Jahren die Freiheit bewahrt, die für ihn und sein Haus missliebigen Dinge auf seine ganz eigene, unaufgeregte Art zu artikulieren. So lässt er etwa mit Blick auf die Rolle seines Hauses bei der politisch gewünschten Refinanzierung der EnBW-Anteile des Landes wie auch beim Kauf von EADS-Anteilen keinen Zweifel daran, solche Projekte mit allen verfügbaren Mitteln einer Förderbank professionell umzusetzen. Aber er macht auch keinen Hehl daraus, sie unter

kaufmännischen Gesichtspunkten nicht zu den größten Erfolgsmomenten der L-Bank rechnen zu können. Gewinn zu machen, gehört freilich nicht zu den ursächlichen Aufgaben einer Förderbank. Auch an dieser Stelle fühlt sich der Vorstandsvorsitzende der L-Bank bei den Sonderausschüttungen seines Hauses an den Landeshaushalt, die allein im Berichtsjahr auf stattliche 130 Millionen Euro angestiegen sind und sich für die vergangenen zehn Jahre auf 871,1 Millionen Euro summieren, hörbar als ausführendes Instrument der Politik.

Mit der gleichen Unbefangenheit artikuliert er in der Startphase der grün-roten Koalitionsregierung in Baden-Württemberg seine Offenheit für neue Förderaktivitäten der jetzigen politischen Machthaber. Es wird gleichwohl interessant zu beobachten sein, wie sich die Frequenz eindeutig zweideutiger Beifalls- oder Missfallsbekundungen zu den Anliegen der neuen baden-württembergischen Regierung an ihre Förderbank in der laufenden Legislaturperiode entwickeln wird.

VR Leasing

Ein neuer Besen

Es ist für einen Menschen im Allgemeinen kein Kompliment, wenn er als Besen bezeichnet wird, assoziiert man damit doch eher unangenehme Eigenschaften. Anders im Geschäftsalltag: Hier spricht man gern von neuen Besen, die gut kehren und meint dies in der Regel positiv. Seit Theophil Graband das Amt des Vorstandsvorsitzenden der VR Leasing Anfang des Jahres von Reinhard Gödel übernommen hat, wird kräftigst gekehrt und ausgemistet. Auf seiner ersten Pressekonferenz – an seinem 101. Arbeitstag abgehalten – kündigte der von der Teambank kommende Graband gleich ordentliche Einschnitte an. Die VR Leasing wird sich vom gesamten über Händler abgewickelten Kfz-Geschäft, hauptsächlich also dem Flottenmanagement, sowie dem Immobilien-Leasing und dem Vendoren-Geschäft, das mit Maschinenhändlern betrieben wird, trennen. Die Auslandsaktivitäten werden auf den Prüfstand gestellt und nur dort fortgeführt, wo sie der genossenschaftlichen Finanzgruppe einen Nutzen stiften. Bei all dem werden „wertsteigernde Lösungen bis hin zum Verkauf“ angestrebt. Ziel ist es, künftig alle Geschäftsaktivitäten konsequent auf die Bedürfnisse der Volks- und Raiffeisenbanken, vor allem die Mittelstandsfinanzierung, auszurichten. Darüber hinaus musste ein Geschäftsführungsmitglied der VR Diskontbank seinen Hut nehmen und wurde durch Graband ersetzt, sodass die drei Vorstände der VR Leasing nun in personam auch die Tochter führen.

Das klingt nicht nach einem besinnlichen Beginn und passt auch nur bedingt zum Dank Grabands an seinen Vorgänger Gödel für „eine hochmotivierte Mannschaft und eine positive Unternehmenskultur“. Von einem wohl bestellten Haus, von dem in solchen Fällen häufig zu hören ist, ist keine Rede. Ob das Zwischenfazit, das der neue Vorstandschef zog, weiterhin als „positiv“ bezeichnet werden kann, wird sich allerdings erst noch beweisen müssen. Zunächst einmal schmälern die eingeleiteten Schritte das Neugeschäftsvolumen und damit auch die Ertragschancen. Allein rund 250 Millionen Euro Neugeschäft machte die VR Leasing im vergangenen Jahr mit dem Kfz-Flottengeschäft, weitere 170 Millionen Euro im Immobilien-Leasing. Das alles über den Verbund auszugleichen, wird herausfordernd, sind die Volks- und Raiffeisenbanken bislang doch alles andere als treu. Gerade mal 20 Prozent des gesamten Leasingbedarfs ihrer Kunden befriedigen sie mit Produkten der VR Leasing. Die Deutsche Leasing der Sparkassen-Finanzgruppe geht genau den umgekehrten Weg und sucht neben dem Verbundgeschäft mit ihren Eigentümern zusätzliche Ertragschancen im Ausland, dem Kfz- und dem Konsumentenkreditgeschäft sowie in der Zusammenarbeit mit Vendoren. Das haben die Sparkassen akzeptiert.

Für die Kreditgenossen gilt das offensichtlich nicht, wobei die kräftigen Abschreibungen, die die VR Leasing im Zuge der Finanzkrise auf ihre Kfz-Flotten vornehmen musste und die das Ergebnis dementsprechend verhegelt haben, bei dieser Entscheidung natürlich eine Rolle gespielt haben mögen. 2010 wurde zumindest vor Steuern der Turnaround geschafft: Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lag bei knapp 5 Millionen Euro, nachdem im Vorjahr noch ein Verlust von 16,7 Millionen Euro ausgewiesen wurde. Das lag vor allem an einer mit 82,3 Millionen Euro deutlich reduzierten Risikovorsorge (117,08 Millionen Euro im Vorjahr). Nach Abzug der Steuern und der latenten Steuern sowie einer gegenüber dem Vorjahr höheren Gewinnzuweisung an die Gesellschafter, 4,7 nach 3,7 Millionen Euro, verbleibt ein nahezu verdoppelter Jahresfehlbetrag von 14,4 Millionen Euro. Es ist also ein langer Weg hin zu Grabands Ziel, „dass die Genossenschaftsbanken mit unserer Unterstützung der wachstumsstärkste Mittelstandsfinanzierer Deutschlands werden“, und die VR Leasing „ihren Eigentümern eine attraktive Rendite verschaffe und den Primärbanken höhere Provisionen“. Sollte dies nicht gelingen, werden Tage, an denen sich der Vorstandsvorsitzende mit Vertretern der Primärstufe trifft, sicherlich keine „Urlaubstage ob des großen Vergnügens“ mehr sein, wie er es für die ersten Monate seiner Tätigkeit noch feststellte. Aber er kennt den Verbund gut genug, um zu wissen, was dieser erwartet.