

## Postbank

### Anspruch und Realität – endlich angekommen

Die Deutsche Postbank hat sich unter den Vorgängern der jetzigen Führung sehr erfolgreich als Deutschlands beste, schönste, größte Privatkundenbank zu platzieren verstanden. Das mündete nicht nur im Börsengang, sondern sogar in Deutschlands Leitindex Dax – auf Augenhöhe mit der Commerzbank, der Deutschen Bank, der Dresdner Bank und der Hypovereinsbank. Heute sind dort nur noch die Deutsche und die Commerzbank gelistet. Die Hypovereinsbank zahlt brav an die italienische Mutter, die Dresdner macht der Commerzbank das Leben schwer und die Postbank gehört inzwischen zum Deutsche-Bank-Konzern. Und der will sie nun als „Consumer Bank“ positionieren. Moment. War die Postbank das nicht immer schon, als Deutschlands beste Privatkundenbank?

Natürlich lag der Kundenfokus schon immer auf den Millionen von Postspargern. Sparbücher, Girokonten, Bausparen, Ratenkredite, Investmentfonds – all das brachten die Postbediensteten oder der mobile Außendienst mehr oder weniger erfolgreich an den Mann und die Frau. Und auch das Firmenkundengeschäft hat sich im Laufe der Jahre zu einem stabilen Ertragsträger entwickelt. Doch verdient wurde das Geld lange Zeit woanders. Nämlich am Kapitalmarkt, an dem 40 Milliarden Euro und mehr Einlagenüberhang möglichst zinsbringend (das war gut für den Zinsüberschuss und damit das Image als Retailbank) und möglichst risikolos angelegt werden mussten. Ähnlich engen Restriktionen wie beispielsweise die Versicherer unterlag die Postbank da nicht. Trotzdem hat man hauptsächlich in Staatsanleihen investiert, deutsche und europäische Papiere. Dafür muss nun als Folge der unsoliden Haushaltspolitik so mancher europäischer Regierung die Zeche gezahlt werden.

Der scheidende Vorstandsvorsitzende Stefan Jütte sprach von einem besonderen Jahr, wenn die Krise nicht gewesen wäre, die einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisentwicklung hatte. So sind im Konzerngewinn von 111 Millionen Euro (138 Millionen Euro im Vorjahr) Belastungen von 906 Millionen Euro verarbeitet, davon allein 632 Millionen Euro aus der Abschreibung auf das Anleihen-Portfolio. Weitere 270 Millionen Euro stammen aus integrationsbedingten Einmaleffekten. Betrachtet man nur die operativen Ergebnisse aus dem Privat- und Firmenkundengeschäft, wurde mit 1,4 Milliarden Euro das beste Ergebnis aller Zeiten erzielt.

Und nun die Zukunft als Consumer Bank. Der künftige Vorstandsvorsitzende Frank Strauß umriss

das neue Geschäftsmodell wie folgt: Starke Vertriebe bestehend aus Filiale, Direktkanälen und mobilem Vertrieb, eine fokussierte Produktpalette rund um transparente und klare Produkte sowie eine starke Plattform, um Kostenvorteile sicherzustellen. Dass die Postbank im Zuge dieser Neuausrichtung die Filialen und Filialkunden der Norisbank übernimmt ist nur konsequent und mag als Versuch gewertet werden, ob sich im Deutsche-Bank-Postbank-Konzern ein eigenständiger Onlinevertriebskanal etablieren lässt. Die Kapitalmarktabhängigkeit der Postbank hat alleine daher schon nachgelassen, da sich das Verhältnis von Kundeneinlagen (113 Milliarden Euro) zu Kundenkrediten (109 Milliarden Euro) deutlich angenähert hat. Das heißt, rund 96 Prozent der Einlagen sind auch wieder an Kunden ausgeliehen worden. 2004 beispielsweise lag diese Quote noch bei lediglich 47,8 Prozent. Die Postbank scheint von der Positionierung und Aufstellung also endlich dort angekommen zu sein, wo sie schon immer sein wollte. Doch hat es dazu unbedingt der Deutschen Bank bedurft?

## WGZ Bank

### Kreditwürdig

Eine gewisse Skepsis sei angebracht. Denn es sei für eine Bank schließlich kein Geschäftsmodell, Verluste zu finanzieren. Also müssten die Antworten auf alle Fragen stimmig sein und eventuell Veränderungen an den Prozessen, Geschäftsmodellen oder Strukturen vorgenommen werden. Das antwortete WGZ-Chef Werner Böhnke auf die Frage, wie er denn mit einem Kreditkunden umgehe, der von sich behauptete, ein solides Unternehmen mit gutem Ertragspotenzial zu haben. Allerdings habe er gerade mit ein paar Widrigkeiten zu kämpfen, für die er nichts könne. So hätten ein paar Lieferanten nicht bezahlt, er hätte an der Börse ein wenig Geld verloren, eine neue Steuer mindere seinen Umsatz. Daher brauche er Geld und man solle sich doch bitte nicht von dem aktuellen Bild der Lage abschrecken lassen. Ein klein wenig geht es dem interessierten Beobachter in dieser Bilanzsaison mit den Abschlüssen der Banken und den Erklärungen der Verantwortlichen so. Unter dem Strich ist nicht viel Gutes für 2011 dabei herausgekommen, und doch sind die Beteiligten im Großen und Ganzen sehr zufrieden. Denn operativ stimmen die Zahlen meist. Wenn nur das Wörtchen wenn nicht wäre!

So auch in Düsseldorf, wo die zweite genossenschaftliche Zentralbank ihren Sitz hat. „Ausgesprochen guten Mutes“ sei man, aber auch „verärgert“,

so Böhnke. Mit einem HGB-Ergebnis vor Risiko von 280,4 Millionen Euro wurde einerseits der zweitbeste Abschluss der immerhin schon 127-jährigen Unternehmensgeschichte hingelegt. Andererseits haben europäische Regierungen vieles von dem wieder zunichte gemacht. Soll heißen, nach IFRS schlägt mit fast 240 Millionen Euro ein satter Verlust nach Steuern auf die Stimmung. Grund ist das üppige Staatsfinanzierungsportfolio der Immobilien- und Pfandbrieftochter WL Bank. Knapp 640 Millionen Euro betrogen im abgelaufenen Geschäftsjahr die Abschreibungen auf das Griechenland-Portfolio. Anders als andere Banken, so betonen die WGZ-Verantwortlichen, habe man dabei das gesamte Public-Finance-Portfolio der WL, immerhin noch rund zehn Milliarden Euro, in der Kategorie „Fair Value“ eingestuft und zu Marktpreisen bewertet. Die sanftere Form der Einordnung nach „Hold to Maturity“ hätte der WGZ den Angaben zufolge sogar einen leichten Gewinn nach IFRS beschert.

Damit wurden, so Böhnke, sogar Reserven für das laufende Jahr gelegt, um die es auch sonst gut bestellt ist. Anders als die Frankfurter DZ Bank hat die Düsseldorfer Geno-Zentralbank noch nicht alle S 340f-Reserven in hartes Kernkapital gewandelt – hier liegen noch rund 480 Millionen Euro – und auch keine „Bilanzkosmetik“ in Form der Nutzung latenter Steuern benötigt. Trotz des zweitbesten Abschlusses spüren auch die Anteilseigner der WGZ etwas: Der Hauptversammlung soll eine Dividende in Höhe von 5,75 Euro je Aktie vorgeschlagen werden, nach noch über sieben Euro im vergangenen Jahr.

Auch für die WL Bank bleibt dieses Ergebnis nicht ohne Konsequenzen. Man werde das Geschäftsfeld Staatsfinanzierung in der WGZ-Bank-Gruppe auf „den strategischen und operativen Prüfstand“ stellen, was bedeute, dass sich die WL Bank „strategisch und strukturell den neuen Gegebenheiten anpassen muss, und zwar im Sinne einer Konzentration auf die Kernkompetenz Immobilie“. Dieser Weg werde in den kommenden Monaten und Jahren konsequent weitergegangen. Das klingt wahrlich nach heftigen Beschneidungen für die WL Bank und über kurz oder lang auch nach dem Ende der öffentlichen Pfandbriefe aus diesem Haus. Denn auch das Kommunalfinanzierungsgeschäft sieht man bei der WGZ durchaus skeptisch. Das Institut will keineswegs mehr überall als Kreditgeber zur Verfügung stehen, sondern auch die klammen Kommunen sehr genau hinsichtlich ihrer Kreditwürdigkeit analysieren.

Bleiben die nackten Zahlen: Zinsüberschuss nach HGB plus vier Prozent auf 336 Millionen Euro, Provisionsüberschuss plus 2,3 Prozent auf rund 90 Millionen Euro, deutliche Zuschreibungen aus frü-

her getätigter Kreditrisikovorsorge, was dem Ergebnis um gut 80 Millionen Euro auf die Sprünge half, eine Cost Income Ratio von 43 Prozent und eine Kernkapitalquote von 10,4 Prozent für die WGZ-Gruppe – diesem Kunden kann man wohl weiterhin Kredit gewähren.

## Helaba

### Gute Kaufleute

Die Helaba ist von guten Kaufleuten geführt. Das zeigt zum einen der jüngst vorgelegte Abschluss der Bank. Das zeigt aber auch das Verhalten in Sachen Übernahme der Verbundaktivitäten der früheren WestLB. Es wird Zuversicht ausgestrahlt, aber keineswegs laut geprahlt. Und es wird sachlich zurückhaltend argumentiert, um keine falschen Erwartungen zu wecken. So sagte Helaba-Chef Hans-Dieter Brenner, er gehe davon aus, dass eine Übernahme zum Unternehmenswert von Null realisiert werde. Allerdings seien noch einige andere Baustellen zu beseitigen. So bedürfe jede M&A-Transaktion auch transaktionsüblicher Garantien, soll heißen, die Übernehmerin will offensichtlich auch noch eine umfassende Absicherung für Alt Risiken. Dann sei eine Entscheidung hinsichtlich der Übernahme relativ zeitnah zu treffen, damit noch ausreichend Zeit bleibt, auch die organisatorischen Dinge anzuschieben. Und mit Blick nach vorne sagte er, die jetzige Aufstellung der Landesbanken sei gemessen an den Geschäften mit Sparkassen, Kommunen und anderen öffentlichen Institutionen nicht angemessen, eine weitere Konsolidierung müsse folgen. Zur Rolle des eigenen Hauses als möglicher Nukleus wurde nur angemerkt, dass bereits heute knapp 300 Sparkassen bundesweit mindestens eine Geschäftsbeziehung mit der Helaba eingegangen seien.

So spricht jemand aus der Position der Stärke heraus. Mit 492 Millionen Euro hat das Institut das beste Konzernergebnis vor Steuern seiner Geschichte abgeliefert – und das trotz einiger Belastungen aus der Staatsschuldenkrise. Die Träger erhalten unverändert eine Dividende von acht Prozent. Die Kernkapitalquote liegt mit 10,3 Prozent über den Forderungen der Bankenaufsicht. Die Aufwand-Ertrags-Relation ist spürbar auf 56,6 Prozent gesunken, und die Eigenkapitalrentabilität hat sich um 1,3 Prozentpunkte auf 9,2 Prozent verbessert. Die Risikoaktiva liegen konstant bei 57,3 Milliarden Euro, die Risikovorsorge ist gegenüber dem Vorjahr um 4,2 Prozent gesunken. Für 2012 erwarten die Verantwortlichen der Helaba nach den Erfahrungen der ersten Monate „ein auskömmliches Ergebnis“. So lässt es sich leben.

### KfW

## Aus Verantwortung

Wir haben verstanden, pflegen Politiker zu sagen, wenn ihre Partei in Wahlen abgestraft wurde und sie überlegen müssen, mit welchen Inhalten sie ihre vorhandene Wählerschaft mobilisieren beziehungsweise neue Schichten erschließen wollen. In der KfW führte bekanntlich die Finanzkrise, konkret die politisch eingeforderte IKB-Übernahme, zu einem solchen Schlüsselereignis des Umdenkens. Das Engagement bei dem Düsseldorfer Institut kostete die bundeseigene Förderbank bis zum Weiterverkauf an den Finanzinvestor Lone Star Milliardenbeträge, zehrte die Reserven weitgehend auf und machte die KfW im Zusammenhang mit der unglücklichen Millionenüberweisung kurz nach der Lehman-Pleite zum Gespött der Medien.

Unter Ulrich Schröder als von der IKB-Vorgeschichte unbelastetem Vorstandsvorsitzenden pflegt die Bank nun seit gut dreieinhalb Jahren den kommunikativen Neustart. Sie übt sich in verbaler Bescheidenheit in ihrer Aufgabenerfüllung für die öffentliche Hand, legt großen Wert auf die strikte Einhaltung oder sogar Übererfüllung der banküblichen Regeln für das Risikomanagement und arbeitet daran, ihre Ergebnisrechnung und ihre Kapitalbasis wieder auf ein solides Fundament zu stellen. Dank der guten Kapitalmarktbedingungen und der immer noch beträchtlichen Spread-Differenz zu den normalen Geschäftsbanken gelingt es seit drei Jahren, nicht nur problemlos das anvisierte Fördervolumen aufrechtzuerhalten, sondern die Bank kann aus dem IFRS-Konzerngewinn von 2,068 (2,631) Milliarden Euro spürbar Reserven aufbauen. Waren es im Berichtsjahr 2010 wieder 554 Millionen Euro, die dem Fonds für allgemeine Bankrisiken zugeführt werden konnten, wird dieser im Berichtsjahr 2011 um weitere 1,1 Milliarden Euro aufgefüllt und beträgt damit 1,7 Milliarden Euro. Als Kernkapitalquote für 2011 werden 18,3 (14,7) Prozent genannt.

Auch in ihrem Gebahren gegenüber der Politik unterscheidet die Förderbank betont zwischen eigenen Aktivitäten und den Zuweisungsgeschäften. So pochte sie beispielsweise bei dem inzwischen an der Politik gescheiterten Engagement für eine Auffanggesellschaft für die Schlecker-Mitarbeiter strikt auf die Absicherung ihrer Risiken durch die öffentliche Hand. Und auch bei der politisch ins Spiel gebrachten Lösung für die Übernahme weiterer 7,5 Prozent der EADS-Anteile lehnt sie eine strategische Verantwortung in den EADS-Organen ab.

„Bank aus Verantwortung“ heißt bezeichnenderweise der Claim im neuen Auftritt der KfW in der Öffentlichkeit. In den vergangenen drei Jahren ha-

ben es die Marktbedingungen an den Kapitalmärkten und die Zurückhaltung des leidgeprüften Verwaltungsrates der Förderbank vergleichsweise leicht gemacht, nach dieser Maxime zu agieren. Aber mit zunehmendem Druck auf die Staatshaushalte werden ganz gewiss wieder Zeiten kommen, die den KfW-Vorstand harten Bewährungsproben aussetzen. Erst dann wird sich zeigen, wie unpolitisch und unabhängig er sich wirklich und nachhaltig an seinen eigenen Ansprüchen orientieren kann.

## Europa

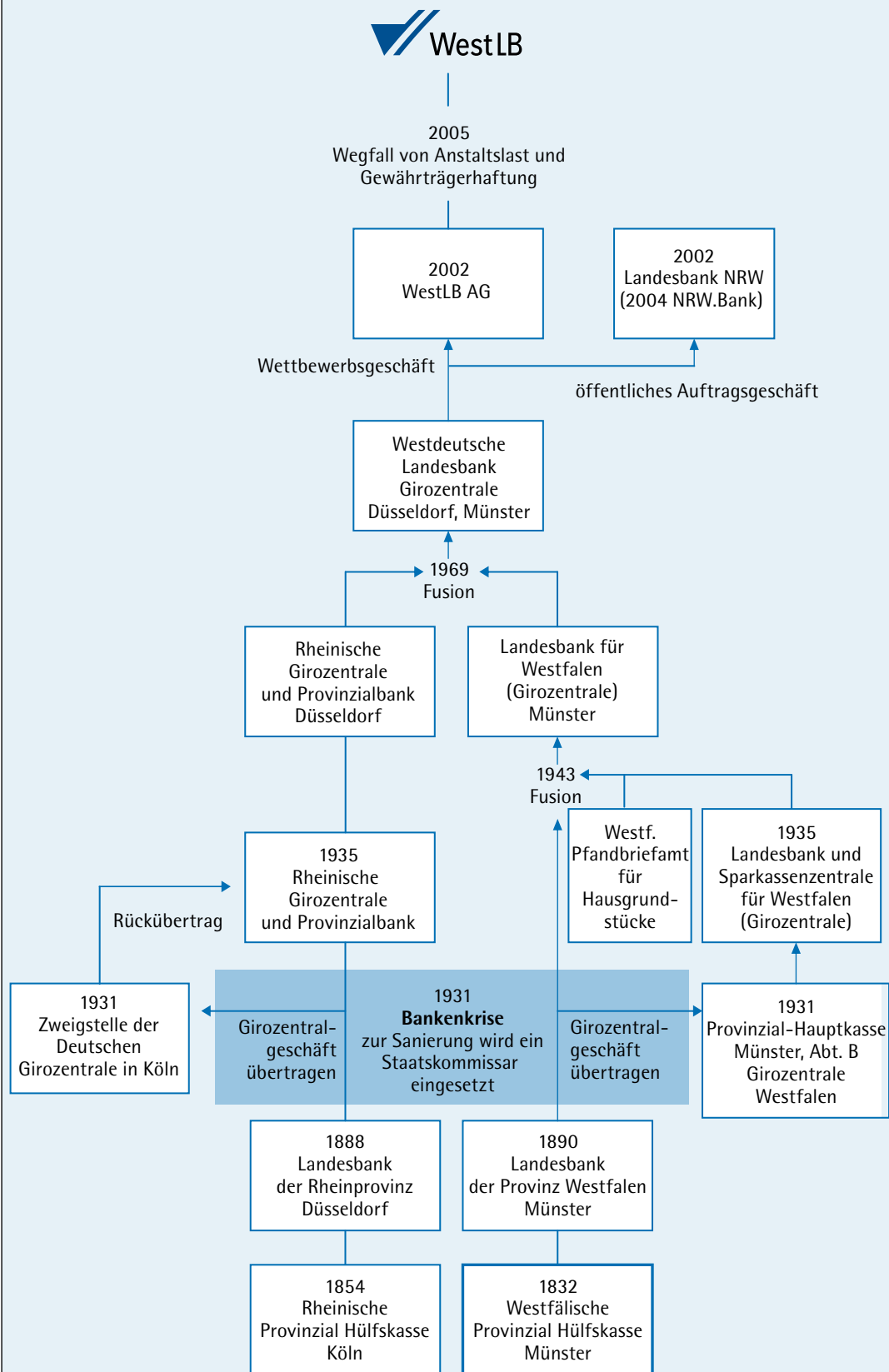
### Dorfwirtschaft

Jeder Dorfbewohner kennt sie, die Familien, die ständig in der Kreide stehen, mehr ausgeben als sie einnehmen. Sie sind die besten Kunden der örtlichen Sparkassenfiliale. Doch was ist, wenn diese den Hahn zudreht? Nun ja, man kann ja im Dorfladen und in der Dorfkneipe anschreiben lassen. Warum eigentlich nicht. Nun stelle man sich Folgendes vor: Nachdem von der Sparkasse nichts mehr zu holen ist, würden Kneipe und Dorfladen über Jahre hinweg dem klammen Mitbürger und seiner Familie erlauben, munter weiter mehr zu konsumieren als sie einnehmen und sie würden, da sie anders als die Bank kein Wirtschaftsprüfer oder Revisor prüft – argumentieren, diese Beträge seien doch nur Verrechnungssalden und als solche wertlos. Schließlich sei man eine Dorfgemeinschaft, die nie auseinanderbreche.

Klar wird jeder sagen, solch einen Unsinn wird kein Kneipenwirt oder Kioskbesitzer des noch so entlegenen Walddorfes von sich geben. Doch falsch gedacht. Genau dies passiert zurzeit täglich im europäischen Währungssystem.

Ein Land, das ein Leistungsbilanzdefizit hat, konsumiert mehr als es produziert. Und dies kann es wie unser Dorfbewohner auch nur dann machen, wenn es einen Kapitalgeber findet, der das Defizit finanziert. Normalerweise geschieht dies über das internationale Bankensystem. Und wenn die internationalen Banken das Vertrauen in ein Land verlieren, kommt der Kapitalimport zum Erliegen, was logischerweise auch den Konsum und damit die Importe entsprechend drosselt, sodass sich letztlich das Leistungsbilanzdefizit wieder schließt und Ausgaben und Einnahmen im Land wieder ins Gleichgewicht kommen. Genau wie bei unserem Dorfbewohner, der keinen Bankkredit mehr bekommt. Doch anders in dem EWS. Hier wird in der Tat unendlich angeschrieben. Und zwar bei der Notenbank des Exporteurs. Und das Ganze nennt sich dann „Target 2 Saldo“.

## Der WestLB-Stammbaum



Quelle: WestLB