

Deutsche Bank

Einseitige Charmeoffensive

Es war deutlich zu spüren. Dieser Aufschlag musste sitzen. Angefangen vom Termin – fast genau 100 Tage nach dem Amtsantritt von Jürgen Fitschen und Anshu Jain – über die veränderte, intimere Gestaltung des Veranstaltungssaals (breit statt längs), die Anwesenheit des runderneuerten Gesamtvorstands bis hin zur wohlüberlegten Aufteilung sowohl im Vortrags- als auch im Frage-Antwort-Teil zwischen den beiden höchsten Vertretern von Deutschlands größter Bank – nichts wurde dem Zufall überlassen, alles war wohl überlegt und inszeniert. Hier wächst eine neue Deutsche Bank heran, die so gar nichts mehr mit dem von eiskaltem Kapitalismus und Profitstreben des Vorgängers geprägtem Haus zu tun hat – das sollte die zentrale Botschaft sein.

Was bringt nun die Nach-Ackermann-Ära? Zunächst einmal eine sehr viel bescheidenere Deutsche Bank. Wo ehemals noch die Globalität und die daraus resultierenden Zwänge, aber auch Chancen apostrophiert wurden, herrschen nun leisere Töne. Man wertschätze die deutschen Wurzeln, wolle „Best Practice“ für den Kunden leisten, sich auf ausgewogene Geschäftsaktivitäten konzentrieren, Teamarbeit und Kollegialität fördern, das Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Divisions mit aller Härte bekämpfen und Risiken und Erträge in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander bringen. Vorbei die Zeiten, in denen 80 bis 90 Prozent der Gesamterträge der Bank aus volatilen, teils zweifelhaften Geschäften der Handelsabteilungen resultierten. Vorbei die Kämpfe der dem deutschen Privatkundengeschäft verhafteten Traditionalisten gegen die modernen und selbstbewussten Investmentbanker. Keine Deutsche Bank mehr, die sich am Rande der Gesellschaft bewegt und von den Kunden am liebsten gemieden würde, wenn man sie denn nicht unbedingt bräuchte. Keine Mitarbeiter mehr, die ausschließlich auf Maximierung des persönlichen Profits aus sind. Und keine Geschäfte am Rande der Legalität mehr, die über Klagen und öffentliches Wehgeschrei zu weiteren Image- und Vertrauensverlusten führen könnten.

Stattdessen eine Bank, die sich in der Mitte der Gesellschaft bewegt, sich durch eine maßvolle Leistungskultur auszeichnet, echten Unternehmergeist beweist und durch die kulturelle Vielfalt Vorbild für andere ist. All das klingt ein bisschen wie die Neuerfindung des Eis. Denn würde man die Menschen auf der Straße fragen, wie in ihren Augen eine ordentliche und anständige Bank aussehen müsste, die Vorstellungen kämen den von der Deutschen Bank skizzierten Leitbildern sehr nahe.

Das muss nicht schlecht sein. Und wahrscheinlich muss man das in diesen Tagen, in denen es kaum noch nachhaltige Argumente der Kreditwirtschaft gegen die Stigmatisierung mehr gibt, einfach mal wieder so deutlich formulieren. Es zeigt aber auch, dass in der Vergangenheit doch wohl so einiges in Sachen Imagebildung und Geschäftspolitik schiefgelaufen ist, in den blauen wie all den anderen Türmen. Diese Charmeoffensive tut also not, wird von der deutschen Politik ebenso wie von den Kunden sicherlich gerne vernommen, ist aber sehr einseitig.

Denn dieser neuen Kultur steht als zweitem Teil des Strategieprojektes „2015+“ ein eisenhartes Sparprogramm gegenüber. 4,5 Milliarden Euro sollen ab 2015 jährlich eingespart werden. Aktuell liegt die Kostenbasis bei rund 27 Milliarden Euro pro Jahr. Mindestens 1900 Beschäftigte müssen dafür gehen. Die Aufwand-Ertragsrelation soll von zuletzt 79 Prozent in den kommenden drei Jahren auf unter 65 Prozent sinken. Die Tier-1-Kernkapitalquote nach Basel III soll dann bei größer 10 Prozent liegen, was nahezu einer Verdoppelung entspricht. Eine Kapitalerhöhung steht dafür nicht zur Debatte, vielmehr das Einbehalten von Gewinnen, das Einbehalten von Boni sowie ein beschleunigter Abbau der nicht mehr zum Kerngeschäft gehörenden risikogewichteten Aktiva. Dafür wurde extra der neue Geschäftsbereich „Non-Core Operations“ ins Leben gerufen, in den – Stand heute – Assets im Volumen von 135 Milliarden Euro überführt werden. Darunter sind das Verbriefungsportfolio aus der Sparte Corporate & Investmentbanking, das strukturierte Kreditportfolio der Postbank sowie das BHF-Bank-Anleiheportfolio. Bleibt noch die neue Vergütungsstruktur: Der Zeitraum für die Auszahlung der Boni wurde von drei auf fünf Jahre verlängert, es gibt künftig keine zwischenzeitlichen Vergütungen mehr, sondern der gesamte Bonus wird erst mit Ablauf der vollen Wartezeit ausgezahlt, Bonuszahlungen, die ausschließlich an die Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche geknüpft sind, verlieren an Bedeutung und Volumen, und ein unabhängiges externes Beratungspanel wird die Vergütungspraktiken permanent überprüfen.

All das klingt höchst vernünftig und es bleibt der Deutschen Bank zu wünschen, dass es wirklich eine Vorreiterrolle ist und die Wettbewerber mitziehen. Denn nur dann wird sie dieses Modell in einem vom Wettbewerb um Kapital und die besten Talente geprägten Markt durchhalten können. Egal ob nach dem alten Slogan „Passion to perform“ oder nach dem Leitspruch dieser Veranstaltung „Gewinnerin in einem veränderten Umfeld“ – am Ende muss das Runde ins Eckige, sprich die Ergebnisse müssen stimmen. Daran, und nur daran werden auch diese beiden Vorstandsvorsitzenden gemessen werden.

Euro

DSGV-Präsident als Brückenbauer?

Der Vorschlag ist gar nicht so neu, gewinnt hierzu-lande aber erst jetzt eine breitere Beachtung. Mit Georg Fahrenschon hat kürzlich erstmals ein Präsident der drei großen Bankenverbände das vom deutschen Sachverständigenrat vorgetragene Konzept eines Altschuldentilgungsfonds aufgegriffen und für diskussionswürdig erklärt. Die Erwärmung des obersten Sparkassenrepräsentanten für diese Idee klingt dabei keineswegs euphorisch, sondern eher gedämpft pragmatisch. Im Ergebnis unterscheidet sie sich dabei kaum von jener Sicht der Dinge wie sie das Ratsmitglied Lars P. Feld wenige Tage zuvor vor dem Internationalen Club Frankfurter Wirtschaftsjournalisten vorgetragen hatte. Es geht sinngemäß um die Rückführung der Staatsverschuldung der Euroländer auf 60 Prozent des BIP und des gezielten Abbaus der darüber hinausgehenden Schulden unter Auflagen über einem gemeinsamen Fonds. Beide sehen diesen Weg als kleineres Übel.

Aus dem Blickwinkel des Ökonomen hat Lars Feld dabei deutlich gemacht, dass es zur wirklichen Entschärfung der Eurokrise nur wenige Optionen gibt. Gar nichts zu tun und die Entwicklung der Märkte abzuwarten, erscheint ihm angesichts der massiven Kapitalbewegungen eine sehr riskante Übung. Denn die in den Sommermonaten dieses Jahres beobachtbaren Kapitalbewegungen sowie die erkennbaren Aktivitäten großer weltweit operierender Konzerne, sich gegen ein Zerschneiden der Eurozone abzusichern, deutet er zu Recht als anhaltenden Misstrauensbeweis gegen den Euro mit unkalkulierbaren Folgen. Nicht besser stuft er die monetäre Lösung ein, sprich den unbegrenzten Kauf von Staatsanleihen durch die EZB. Von der praktischen Abwicklung, so räumt er ein, sieht das nach einer eleganten Lösung aus. Denn die Notenbank als handelnde Institution besteht schon, sie kann dementsprechend schnell reagieren und verhilft diesem Weg auf kurze Sicht auch zu einem gewissen Charme, keine politischen Abstimmungsprozesse mit ungewissem Ausgang riskieren zu müssen.

Aber wie lange bewegt sich die Notenbank innerhalb ihres Mandates? Wie sieht es mit ihren Möglichkeiten zur Durchsetzung der Auflagen für eine unbegrenzte Haftungsgemeinschaft aus wie sie auch die vieldiskutierten Eurobonds darstellen? Kann die EZB die Bedingungen durchsetzen, die sie zur Grundlage für den Einsatz solcher Instrumente erhebt? Den Marktteilnehmern sind diese Defizite von Haftung und Kontrolle jedenfalls klar, sie werden austesten, wie ernst es letztlich der Politik mit der Umsetzung der Auflagen ist. Angesichts dieses

anhaltenden Konfliktpotenzials zwischen den politischen Instanzen droht ein Szenario anhaltender Unglaubwürdigkeit der Notenbank verbunden mit hohem Inflationspotenzial. Übrigens: Auch die Bundesrepublik Deutschland würde rund 500 Milliarden Euro ihrer Altschulden in den insgesamt rund 2,5 Billionen Euro schweren Fonds einbringen. Und zu den Voraussetzungen für den kontrollierten Abbau der überschüssigen Staatsverschuldung zählen die Umsetzung des Fiskalpakts und die Stellung von Sicherheiten der acht betroffenen Länder in Höhe von 20 Prozent des Volumens, etwa in Form von Währungs- und Goldreserven oder anderen Assets.

Seitens der Bundesregierung sind all diese Überlegungen bisher als zu kompliziert und rechtlich nur schwer umsetzbar bezeichnet worden. Damit will sich Georg Fahrenschon nicht einfach zufriedengeben. Denn er registriert an den verschiedensten Stellen die drohende Belastung für die Sparer und seine Sparkassen. Und nichts zu tun, hält er für nicht angebracht und politisch unklug. Zumindest die Solidarität beim kontrollierten Abbau der alten Schulden will er ernsthaft auf seine Machbarkeit überprüft wissen. Ob das Thema mit der Anfang September erklärten Bereitschaft der EZB zum unbegrenzten Aufkauf von Staatsanleihen mit bis zu drei Jahren Laufzeit schon vom Tisch ist, werden die weitere Richtung der Märkte und die parallel verlaufende Meinungsbildung in der europäischen Politik zeigen müssen. Doch allem Eindruck nach wird selbst das zurückhaltende Votum des Bundesverfassungsgerichtes die Politik nicht davor bewahren, irgendwann einen klaren Weg zu weisen.

Genossenschaftssektor

Eng verbunden

Dass sich die WGZ Bank in der Bewertung ihres Halbjahresergebnisses 2012 lediglich als „nicht unzufrieden“ gibt, klingt angesichts der Ertragslage der Bank äußerst zurückhaltend. Denn um gleich 46,4 Prozent hat laut Zwischenbericht das Betriebsergebnis nach Risikovorsorge zugelegt. Und der Halbjahresüberschuss nach Steuern konnte gegenüber dem Vergleichswert des Vorjahres gar um 73,7 Prozent gesteigert werden. Erklärlich wird die Bescheidenheit im Tonfall beim Blick auf die Grundlage dieser Berichterstattung: Sie geht auf die GuV-Rechnung der Bank nach HGB zurück.

Blickt man auf die Ertragslage der WGZ-Bank-Gruppe nach IFRS, so löst sich im Wettbewerbsvergleich die scheinbare Diskrepanz zwischen eigener Einschätzung und dem Zahlenwerk weitgehend auf. Mit einem Konzernergebnis vor Steuern von

195 Millionen Euro liegt die Düsseldorfer Zentralbank voll im Reigen der eher bescheidenen Zwischenergebnisse von Großbanken, Landesbanken und der DZ Bank als gruppeninternem Vergleichsmaßstab (minus 19,3 Prozent auf 515 Millionen Euro). In ihrer Vorausschau auf die künftige Ertragsentwicklung weiß sich die WGZ Bank mit der Frankfurter Schwesterbank ohnehin eng vereint. Das gilt nicht nur für gemeinsame Projekte wie die kürzlich vollzogene Verschmelzung der beiden Private-Equity-Gesellschaften, sondern vielfach für die Ergebnisentwicklung anderer Töchter. Wenn die Union Investment unter schwierigen Marktbedingungen zu leiden hat, wenn der gruppeneigene Versicherer um die Darstellung der zugesagten Renditeversprechen ringt, wenn die Bausparkasse Schwäbisch Hall unter dem niedrigen Zinsniveau leidet und wenn nicht zuletzt die VR Leasing anhaltend mit ihrer Neuausrichtung zu kämpfen hat, trifft das nicht nur die Konzernmutter DZ Bank. Sondern auch die WGZ Bank wird in der Jahresendabrechnung 2012 gemäß ihren Anteilen dabei sein.

Apo-Bank

Nur mit Dividende „vorwärts“

Nach den Turbulenzen in den vergangenen Jahren ist es um die Deutsche Apotheker- und Ärztebank deutlich ruhiger geworden. Zur Erinnerung: Das einstmals ebenso diskrete wie renommierte Haus war in der letzten Dekade gleich mehrfach zum Sorgenkind des genossenschaftlichen Verbundes geworden. Die Bank hatte mit verheerenden Auswirkungen in strukturierte Wertpapiere investiert, sodass der BVR und mithin die Ortsbanken für Hilfsmaßnahmen zweimal tief in die Tasche greifen mussten. Der für 2009 ausgewiesene Fehlbetrag konnte zwar aus den bilanziellen Rücklagen bestritten werden, die Dividende jedoch fiel aus. Mit einem personellen Neuanfang und einer stärkeren Konzentration auf das operative Kerngeschäft wollte die Bank den Neuanfang schaffen. Doch aus dem angekündigten Schlusstrich unter die Vergangenheit wurde zunächst wieder nichts, denn Ende 2010 berief die BaFin zwei Vorstände der Bank ab, die im Vorwurf der Bestechlichkeit standen.

Mittlerweile allerdings scheint die Rückkehr zur Normalität besser zu glücken, und auf dem Weg in eine bilanzielle Gesundung hat die Bank bereits wichtige Meilensteine passiert. So konnte das Problemportfolio mit strukturierten Finanzprodukten im ersten Halbjahr 2012 um weitere 0,4 Milliarden Euro auf 2,6 Milliarden Euro reduziert werden. Durchaus zufrieden zeigt sich die Apo-Bank auch mit ihrer operativen Entwicklung in den ers-

ten sechs Monaten dieses Jahres. Aufgrund der Zurückhaltung bei Privatanlegern verzeichnete das Haus zwar einen Rückgang des Provisionsüberschusses um 13,5 Prozent auf 50,6 Millionen Euro, doch der Zinsüberschuss legte dank eines kräftigen Kreditneugeschäfts um 6,9 Prozent auf 343,1 Millionen Euro zu. Mehr als aufgebraucht wurde dieses Ertragspolster jedoch durch den Verwaltungsaufwand, der mit 245,6 Millionen Euro deutlich über dem Vergleichswert des Vorjahres lag. Für den Anstieg um 11,9 Prozent waren nach Angaben der Bank vor allem die Aufwendungen für die inzwischen abgeschlossene Bank-21-Migration sowie die Investitionen im Rahmen des Zukunftsprogramms „VorWERTs“ verantwortlich. Während die Risikoversorge im Kundenkreditgeschäft mit 38,5 Millionen Euro um 14,8 Prozent über dem Wert für das erste Halbjahr 2011 lag, reduzierten sich die Risikokosten für Finanzinstrumente und Beteiligungen um 13,3 Prozent auf 61,8 Millionen Euro. Insgesamt konnte die Apo-Bank im ersten Halbjahr 2012 vor allem dank einer deutlich verringerten Steuerposition den Jahresüberschuss nach Steuern in Höhe von 23,5 Millionen Euro exakt auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums halten.

Für das zweite Halbjahr gibt sich die nach wie vor größte genossenschaftliche Primärbank verhalten optimistisch: Geplant ist ein Jahresüberschuss auf Vorjahresniveau, der es ermöglichen soll, für das Geschäftsjahr 2012 eine Dividende an die Mitglieder auszuschütten. Die angestrebte Gewinnbeteiligung der Mitglieder wird nicht ohne Grund betont, kündigten doch zahlreiche Mitstreiter im vorletzten Jahr ihre Einlagen, nachdem sie für 2009 leer ausgegangen waren. Aufgrund der zweijährigen Kündigungsfrist werden sich die Auswirkungen erst für 2012 bemerkbar machen: Den möglichen Verlust beim Geschäftsguthaben beziffert das Institut mit 51,5 Millionen Euro bei einem Bestand von 831,5 Millionen Euro, ein leichter Rückgang des Kernkapitals ist deshalb nicht auszuschließen.

Belastend dürfte sich das angesprochene Zukunftsprogramm auswirken. Mit dem Ende 2011 gestarteten Projekt will die Bank ihre marktführende Position als Anbieter von qualitativ hochwertigen Bankdienstleistungen im Gesundheitswesen ausbauen und die operative Leistungsfähigkeit stärken. Dank eines neuen zielgruppenspezifischen Betreuungskonzepts will man die Heilberufler besser und individueller begleiten, eine Optimierung der Kostenstruktur soll dem dynamischen Anstieg der Aufwendungen entgegenwirken. Nicht zuletzt im Hinblick auf die jüngst erfolgreiche IT-Migration wird es dort freilich Potenziale geben, zumal nicht nur bei der Apo-Bank selber, sondern auch beispielsweise bei der Tochter Apo Data-Service GmbH nicht wenige Mitarbeiter unmittelbar beim Umstieg auf das GAD-System mitgeholfen haben.