

# Verzettelt und verzweigt

**Analyse** Der Zustand der deutschen Großbanken spiegelt die Stärke der Volkswirtschaft nicht annähernd wider. Jetzt helfen nur geduldige Sanierung und europäische Allianzen.

Deutschlands Banken geben im Herbst 2017 ein trauriges Bild ab: Deutschland ist die mit Abstand stärkste Volkswirtschaft in Europa, seit bald acht Jahren wächst die Wirtschaft ununterbrochen. Doch die führenden privaten Kreditinstitute, die Deutsche Bank und die Commerzbank, scheinen in einem anderen Kosmos Geschäfte zu machen. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise vor gut zehn Jahren haben die Frankfurter Konzerne massiv an Börsenwert verloren, ihre Ergebnisse sind mau.

Amerikanische Banken hingegen, damals immerhin Auslöser der Krise, beherrschen wieder unangefochten die Finanzwelt. Auch die Kreditinstitute aus Frankreich oder Spanien haben sich erholt. Selbst Italiens Unicredit, vor Kurzem noch als Pleitekandidat gehandelt, bekundet nun völlig selbstverständlich Interesse an einer Übernahme der Commerzbank.

Was also ist los mit Deutschlands Großbanken?

Die Deutsche Bank macht seit Langem vor allem mit Machtkämpfen von sich reden. In der aktuellen Runde sieht das so aus: Vorstandschef John Cryan mag die Großaktionäre aus Katar und China nicht, diese mögen Cryan nicht. Und Aufsichtsratschef Paul Achleitner lässt nur noch halbherzig dementieren, dass er auf Distanz zu dem Mann ist, den er vor gut zwei Jahren an der Spitze installiert hat.

Es gilt als wahrscheinlich, dass Cryan im Frühjahr gehen muss, wenn er bis dahin nicht die Ertragswende schafft oder zumindest die Integration der Postbank und den Börsengang der Vermögensverwaltung auf den Weg bringt.

Doch die Sticheleien und Indiskretionen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch ein Chefwechsel die tief gehenden Probleme der Deutschen Bank nicht lösen würde. Denn das einstige Vorzeigeeinstitut sitzt in einer strategischen Falle: Cryans Vorgänger drehten das große Rad im Handel mit Anleihen, Währungen und komplexen Derivaten, sie setzten voll auf Amerika, den Kernmarkt für diese risikoreichen Geschäfte.

In Zeiten niedriger Zinsen und strengerer Kapitalvorschriften kann man als europäische Bank damit aber kaum noch in der ersten Liga mithalten, erst recht nicht, weil die Deutsche Bank bei US-Behörden viel Kredit verspielt hat.

Einen schnellen Ausweg aber gibt es nicht. Die Bank ist, anders als etwa die Konkurrenz aus der Schweiz, in der Vermögensverwaltung zu schwach. Und in ihrem lange vernachlässigten Heimatmarkt liegt sie in wichtigen Disziplinen hinter der einst belächelten Commerzbank.

Was aber noch lange nicht heißt, dass es um die viel besser bestellt wäre. Zwar hat sich die Commerzbank strategisch ganz auf das deutsche Privat- und Firmenkundengeschäft konzentriert – was schlüssiger ist als das Wir-können-alles-Modell der Deutschen Bank. Doch die Com-

merzbank ist zu klein, zu ineffizient, einfach zu mittelmäßig – und wird daher als Übernahmekandidat gehandelt.

Hinzu kommen weitere Fehler des Managements. Die deutschen Kreditinstitute haben es in der Vergangenheit versäumt, rechtzeitig in das Bankgeschäft von morgen zu investieren. Ihre IT ist teils antik und wirkt nach jahrelangem Wildwuchs lähmend. Um sich in der neuen Welt digitaler Finanzdienstleistungen vorn zu positionieren, fehlen nicht nur die Mittel, sondern auch an einer klaren Zielvorstellung mangelt es.

Und nicht zuletzt hat die Schwäche der deutschen Großbanken strukturelle Gründe. Zwei Drittel des hiesigen Bankenmarkts werden von Kreditinstituten beherrscht, bei denen die Gewinnerzielung nicht im Vordergrund steht. Und das verzerrt natürlich den Wettbewerb: Sparkassen und Landesbanken gehören dem Staat, hinzu kommen die Genossenschaftsbanken.

Bleibt die Frage, ob es angesichts dieser Gemengelage einen Ausweg gibt. Und wie dieser dann aussehen könnte.

Deutsche Bank und Commerzbank sollten ihre knappen Ressourcen auf Europa konzentrieren. Gerade die Deutsche Bank müsste aufgrund ihrer Kapitalmarktexpertise, ihrer internationalen Verbindungen und des immer noch klangvollen Namens in der Lage sein, mit europäischen Firmen ein auskömmliches Geschäft zu machen. Im Privatkundengeschäft wäre mittelfristig ein Zusammengehen deutscher Institute oder eine gemeinsame digitale Plattform sinnvoll.

Um der amerikanischen Übermacht etwas entgegenzusetzen, müssen Deutsche Bank und Commerzbank in Europa Allianzen oder auch Fusionen suchen. Das ist der eigentliche Zweck eines europäischen Binnenmarkts. Angesichts des aufkommenden Nationalismus wäre es naiv zu glauben, dass es egal sei, ob amerikanische oder europäische Banken die hiesige Industrie finanziell versorgen.

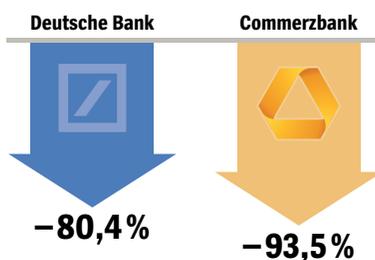
Und wirtschaftlich ist es logisch, ja fast zwingend, dass Kreditinstitute aus Club-Med-Staaten wie Spanien, Italien und auch Frankreich sich mit Häusern aus Deutschland zusammenschließen: Deutsche Banken verfügen über hohe Kundeneinlagen und profitieren von der hohen Kreditwürdigkeit des deutschen Staates. Sie können sich daher günstig finanzieren, ihre Mittel aber im deutschen Markt kaum profitabel verleihen oder anlegen. Bei Banken aus den Hochzinsstaaten des Südens ist es genau andersherum.

Natürlich bleibt das Dilemma, dass die deutschen Banken mangels Gewicht derzeit als Juniorpartner in eine solche Ehe gehen würden. Wollen sie das vermeiden, müssen die Manager an der Spitze erst den mühsamen Weg der Sanierung weitergehen. Statt ihre Egos zu pflegen, heißt das: arbeiten, arbeiten, arbeiten.

Martin Hesse

## Aktienkurs

Verluste 11. Oktober 2017 gegenüber  
10. Oktober 2007



Quelle: Thomson Reuters Datastream