

Mittelstandsbank adé

Die Commerzbank verabschiedet sich von der Mittelstandsbank. Strategisch und ökonomisch scheint der Umbau sinnvoll. Doch die Kunden sind unruhig.

Von Philipp Habdank

VOR WENIGEN TAGEN hat Markus Beumer die Commerzbank endgültig verlassen. Bereits seit Anfang Oktober herrschte Gewissheit: Das Finanzinstitut wird seine Mittelstandsbank auflösen. Beumer, für viele Jahre das Gesicht des Bereichs, hatte damit keine Aufgabe mehr. Wenige Monate zuvor war der gebürtige Krefelder noch als Kandidat für die Nachfolge von Martin Blessing gehandelt worden. Doch Aufsichtsratschef Klaus-Peter Müller setzte Martin Zielke als neuen CEO ein. Das Aus für Beumer.

Zielke will die Commerzbank neu aufstellen. Sie soll bis 2020 deutlich profitabler und digitaler werden. Tausende Mitarbeiter müssen gehen, das Investmentbanking soll schrumpfen. Aber auch der Firmenkundenbereich wird neu strukturiert. Die Mittelstandsbank, die jahrelang Milliardengewinne abwarf, gilt als nicht mehr zeitgemäß. Der Bereich litt unter hohen Kosten und den niedrigen Zinsen. Die operative Eigenkapitalrendite geriet zunehmend unter Druck und lag zuletzt bei 13 Prozent. Vor fünf Jahren waren es noch rund 28 Prozent.

Zweiteilung // Für Unternehmen, die aus der Mittelstandsbank heraus betreut wurden, hat das unmittelbare Folgen. Firmen mit einem Jahresumsatz von maximal 15 Millionen Euro sollen zusammen mit dem Osteuropageschäft und den Privatkunden unter dem Dach "Privat- und Unternehmerkunden" zusammengefasst werden. Die größeren Unternehmen der Mittelstandsbank bündelt Zielke zusammen mit den Großkonzernen, institutionellen Kunden und dem Corporate-Finance-Geschäft in dem zweiten Geschäftsbereich "Firmenkunden". Björn Stübiger, Partner bei Rödl Consulting, sieht in der neuen Struktur vor allem Risiken für diejenigen Firmenkunden, die an das Privatkundengeschäft angedockt werden: "Dort liegen die Expertise und das Augenmerk in der Regel nicht auf den Bedürfnissen der Firmenkunden. Diese erwartet dort wohl eine sehr formalisierte Beratung, die nicht auf individuelle Bedürfnisse eingeht."

Eine hohe Qualität in der Beratung der Mittelstandskunden dürfte jedoch ein entscheidender Faktor dafür sein, ob Zielkes geplante Wachstumsoffensive bei den Privat- und Unternehmerkunden fruchtet. Die Commerzbank möchte künftig 8 Prozent des Marktes kontrollieren - statt wie bisher 5 Prozent. Zielkes Kalkül: die Effizienz im Privatkundengeschäft mit der Kreditkraft der Mittelstandsbank kombinieren. Gleichzeitig setzt der neue Commerzbank-Chef auf einen Bereich, aus dem sich viele Wettbewerber derzeit zurückziehen: Privatkunden. Bis 2020 will er 2 Millionen Nettoneukunden auf dem deutschen Markt zur Commerzbank locken. Das entspräche einer Verdoppelung innerhalb von vier Jahren. Auf den ersten Blick verwundert Zielkes Privatkundenoffensive, streiten sich doch in Zeiten von Nullzinsen nahezu alle Banken um die lukrativen Mandate der Firmenkunden, die provisionsreiches Kapitalmarktgeschäft versprechen. Bei näherem Hinsehen liegt diese Entscheidung jedoch nahe. Ein Blick in die Geschäftsberichte und die Performance der beiden Geschäftsbereiche zeigt, warum.

Mittelstandsbank büßt ein // Zwar konnte Markus Beumer das operative Ergebnis der Mittelstandsbank zwischen 2008 und 2012 auf bis auf 1,65 Milliarden Euro fast verdoppeln. Das gelang aber zu einem Großteil durch die Übernahme der Dresdner Bank im Jahr 2008. Seit 2012 schrumpfte der Gewinn der Mittelstandsbank wieder. 2015 lag er bei nur noch 1 Milliarde Euro, im ersten Halbjahr 2016 sogar nur bei rund 400 Millionen Euro.

Anders das Privatkundengeschäft: 2010 übernahm Martin Zielke diesen Bereich, der im operativen Ergebnis damals noch rund 1,6 Milliarden Euro unter der Mittelstandsbank lag. Doch die Sparte holte rasant auf: 2015 konnte Zielke ein operatives Rekordergebnis von 751 Millionen Euro verkünden. Die Lücke zur Mittelstandsbank schrumpfte auf rund 250 Millionen Euro zusammen.

Bei der Rendite auf das Eigenkapital (Return on Equity) liegt das Privatkundengeschäft inzwischen sogar in Führung: 18,8 Prozent gegenüber 13 Prozent bei der Mittelstandsbank. Zum Vergleich: Vor der Finanzkrise im Jahr 2007 hatte die Mittelstandsbank noch fast 40 Prozent Eigenkapitalrendite erwirtschaftet. Auf die Frage, wie wichtig Markus Beumer für das Mittelstandsgeschäft der Commerzbank war, antwortet ein Finanzierungsberater nüchtern: "Sein Abgang wird keine nennenswerten Folgen haben. Er ist ersetzbar."

Investmentbanking light // Ausgedient haben auch große Teile des Investmentbankings. Die Bank konzentriert sich auf die für Mittelständler relevanten Produkte. Dazu gehören vor allem Instrumente zur Absicherung von Zins-, Rohstoff- und Währungsrisiken. Aber auch das Fremdkapitalgeschäft mit Anleihen und Schuldscheinen wird die Commerzbank nicht aufgeben. Kernprodukt bleibt der Kredit. Unter der Klassifizierung "Firmenkunden" vertreibt die Commerzbank sowohl klassische Kredite als auch strukturierte Finanzierungen. Auch Handelsfinanzierungen und Produkte für das Cashmanagement finden sich in dieser Produktgruppe wieder. Hier will die Bank deutlich wachsen: Im Bereich Handelsfinanzierung soll der Marktanteil in der Euro-Zone bis zum Jahr 2020 von 19 auf 22 Prozent steigen. Auf der Kreditseite will Zielke zum führenden Debt-House werden und die internationale Präsenz stärken.

Im deutschen Mittelstand ist die Commerzbank gut verdrahtet. 30 Prozent soll ihr Marktanteil bei nationalen strukturierten Finanzierungen betragen. Diese Einschätzung deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen einer im Mai durchgeführten Umfrage des Schwestermagazins FINANCE unter 125 Geschäftsführern und Mitarbeitern aus Finanzabteilungen: 58 Prozent sehen eine starke Verankerung der Commerzbank im Mittelstand, 85 Prozent sind selbst Kunde.

Umbau führt zu Unruhe // Auch wenn der anstehende Umbau strategisch und ökonomisch sinnvoll erscheint, dürfte er für viel Unruhe innerhalb der Bank sorgen. Nach Jahren des Gehaltsverzichts ist die Motivation bei vielen Mitarbeitern auf dem Nullpunkt, sagt ein Insider gegenüber "Markt und Mittelstand". Die Digitalisierung dürfte die Stimmung weiter verschlechtern: Bis 2020 sollen insgesamt 80 Prozent aller relevanten Prozesse digital ablaufen. 9.600 Vollzeitstellen sollen dadurch überflüssig werden. Selbst wenn in neuen Wachstumsfeldern 2.300 Arbeitsplätze entstehen, bleibt unterm Strich ein Verlust von 7.300 Vollzeitstellen.

Der Stellenabbau treffe vor allem das Firmenkundengeschäft, fürchtet die Gewerkschaft Verdi. In dem neuen Geschäftssegment Privat- und Unternehmerkunden sollen rund 2.300 Stellen im Vertrieb wegfallen. Bei den großen Firmenkunden seien es rund 1.800 Arbeitsplätze, davon rund 700 im Vertrieb. Für mittelständische Commerzbank-Kunden dürfte das Konsequenzen haben, wie Bankenexperte Björn Stübiger betont: So manches Unternehmen werde sich auf einen neuen

Bankberater einstellen müssen. Wechselnde Ansprechpartner sind den Mittelständlern jedoch ein Dorn im Auge, da sie so immer wieder neu ihr - häufig komplexes - Geschäftsmodell erläutern müssten.

redaktion@marktundmittelstand.de

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurt Business Media GmbH, Frankfurt.

www.marktundmittelstand.de.