



### Nord-LB

#### „Die Willigsten“

Man zeigt sich zufrieden in Hannover. Nach dem Jahr 2005 wisse man nun, dass sich die Nord-LB auf dem richtigen Weg befinde und das Geschäftsmodell zukunftssicher sei, verkündete Vorstandschef Hannes Rehm auf der Bilanzpressekonferenz. Betrachtet man lediglich das Ergebnis unter dem Strich, so ist dem sicher zuzustimmen: Ein Anstieg des Ergebnisses nach Bewertung um knapp 50 Prozent auf 562,4 Millionen Euro sieht sehr ordentlich aus. Bei genauerem Hinsehen offenbart jedoch auch der Nord-LB-Abschluss die gleichen Schwächen wie die Abschlüsse anderer Landesbanken landauf landab. Es dominieren die Effekte aus Kostensenkungen und sehr bewusster Risikopolitik, und es lässt das operative Geschäft zu wünschen übrig.

In Hannover äußert sich das in den folgenden Zahlen der Ertragsrechnung: Zinsüberschuss unverändert bei rund 1,343 Milliarden Euro, Provisionsüberschuss zwar leicht gestiegen, auf 148 Millionen Euro, aber im Verhältnis immer noch viel zu gering, Handelsergebnis kaum verändert bei etwa 45 Millionen Euro, Kosten leicht gestiegen auf 947 Millionen Euro und Risikovorsorge fast gedrittelt, auf gut 130 Millionen Euro. Hinzu kamen noch Buchgewinne aus Beteiligungsverkäufen von mehr als 400 Millionen Euro, von denen aber gut 350 Millionen Euro den Reserven nach § 340 f. HGB zugeführt wurden.

Nun der Blick nach vorne: Bis 2008 soll der Aufwand um weitere 160 Millionen Euro auf dann noch 790 Millionen Euro gedrückt werden – nicht zulasten der Mitarbeiter. Daneben muss aber auch verstärktes Augenmerk auf nachhaltiges Ertragswachstum gelegt werden. Hier haben die Verantwortlichen vor allem die Bereiche Spezialfinanzierungen, Investmentbanking und Corporate Finance als Wachstumsfeld ausgemacht, allesamt klassische Landesbankenaufgaben.

Das Verbundgeschäft, bei der Nord-LB mit einem Anteil am Ergebnis nach Risiko von gerade mal 6,8 Prozent, sieht man in Hannover ohnehin eher als „langfristige Aufgabe“. Anders bei Spezialfinanzierungen: Trotz der schon guten Marktstellung rechnet man sich hier auch kurzfristig Wachstumschancen aus, die Pipeline vor allem bei Schiffsfinanzierungen sei voll. Ausgehend von einem Volumen von mehr als 11 Milliarden Euro habe man für die kommenden drei Jahre bereits Zusagen über mehr als 4 Milliarden Euro.

Im Investmentbanking will die Nord-LB vor allem im Mittelstandsgeschäft aktiv werden, zum Beispiel mit Instrumenten zur Devisenabrechnung oder Schuldscheinprogrammen, um den Unternehmen eine breitere Refinanzierungspalette über den Kapitalmarkt zu ermöglichen. Viel verspricht man sich auch vom Auslandsgeschäft: Die Auslandsniederlassungen sollen risiko- und rentabilitätsorientiert weiterentwickelt werden. Hierbei haben die Verantwortlichen vor allem Nord-Osteuropa und Schanghai im Visier. Im Ostseeraum beispielsweise soll das gemeinsam mit der

norwegischen Großbank DnB Nor betriebene Joint Venture weiter ausgebaut werden.

Für den Turn Around sind aber auch Verbesserungen in Braunschweig unerlässlich. Die zur Nord-LB gehörende zweitgrößte niedersächsische Sparkasse ist mit ihrer Cost Income Ratio „eine Belastung“. Hier versprechen sich die Verantwortlichen viel von der Stationierung eines Vorstandskollegen vor Ort und einer durch externe Berater entwickelten Retailoffensive. Das Thema Sparkasengründung beschäftigt die anderen Akteure vor Ort dabei deutlich mehr als die Landesbank selbst. Schließlich ist im Fusionsvertrag Anfang der siebziger Jahre eindeutig vermerkt worden, dass das Retailgeschäft in Braunschweig in die Verantwortung der neuen Landesbank übergehe. Daran könne auch ein wahlkämpferischer Bürgermeister nichts ändern. Auch zu Bremen fand Rehm klare Worte: Die Nord-LB sei der größte Anteilseigner mit über 92 Prozent. Die Bremer Landesbank soll zwar ihren eigenständigen Marktauftritt in der Region behalten, müsse sich aber auch aus Ratinggesichtspunkten mehr in die Gruppe Nord-LB einbringen und eingliedern. Hier erwartet man in Hannover einiges vom neuen Bremer Vorstand.

Die Nord-LB kann also durchaus alleine in die Zukunft schauen, will sie es aber? Hannes Rehm jedenfalls nannte die Hannoveraner schon mal „die Willigsten“, in Anlehnung an die Aussage von WestLB-Chef Thomas Fischer.

### BHF-Bank

#### Glück oder unternehmerisches Gespür?

Für Matthias Graf von Krockow, den Sprecher der persönlich haftenden Gesellschafter des Kölner Privatbankhauses Sal. Oppenheim und seit gut einem Jahr auch Vorstandssprecher der BHF-Bank kann die Herauslösung und Neuordnung der zukunftsträchtigen Teile seiner neuen Frankfurter Tochter aus dem ING-Konzern gar nicht hoch genug bewertet werden. Erstes Zwischenergebnis: Mit 30 Millionen Euro im Geschäftsbereich Asset Management & Financial Services, in Summe 71 Millionen Euro bei Financial Markets und Corporates sowie 23 Millionen Euro bei Private Banking kamen im Berichtsjahr 2005 trotz der minus 31 Millionen Euro aus dem Restposten Konsolidierung/Sonstiges stolze 91 Millionen Euro vor Steuern heraus. Weshalb das laufende Jahr noch einen weiteren Schub bringen soll, hat von Krockow auch schon verdeutlicht: Die Bank werde nicht gemanagt, sondern in allen drei Geschäftsbereichen mit ausgesprochen unternehmerischem Geist geführt.

Aus Sicht von Sal. Oppenheim kann man die vielleicht ein wenig frühzeitig eingeleitete Geschichtsschreibung durchaus so euphorisch sehen. Der außen stehende Betrachter mag sich gleichwohl fragen, wie denn die ING als dritter Beteiligter aus dem Spiel herausgekommen ist. Auf den ersten Blick ist man jedenfalls geneigt, den Großkonzern als Verlierer einzustufen. Schließlich ist die Integration der „alten“ BHF-Bank eindeutig nicht gelungen, und mit dem Herauslösen der schwerverkäuflichen Teile aus der Bank hat man einen Verlust realisieren müssen. Gleichwohl wurde offenbar auch in Amsterdam schneller als in anderen Fällen der



Finanzwirtschaft und anderer Branchen die Gunst der Stunde erkannt, mit der Aussicht auf Nutzung des Verlustvortrags für die erfolgreiche Tochter ING-Diba gut aus dem zweiten, weniger glücklichen Deutschlandengagement BHF-Bank herzukommen.

Bei Sal. Oppenheim hält man sich wiederum zugute, zum richtigen Zeitpunkt gegenüber der vom BHF-Management so ungeliebten Commerzbank-Lösung auf den Plan getreten zu sein. Und auch gegenüber den so genannten „Heuschrecken“ als potenziellen Mitbewerbern sieht von Krockow in dieser besonderen Konstellation rückblickend eindeutige Vorteile. Kein Finanzinvestor, so seine These, hätte den Vertrauensverlust in die BHF in diesem unruhigen Zustand so schnell und überzeugend stoppen können. Und kein börsennotierter Finanzdienstleister hätte die sicher nicht ganz risikolose Transaktion mit Rücksicht auf die Unsicherheiten der kurzfristigen Kursentwicklung so langfristorientiert in Angriff nehmen und so unkonventionell umsetzen können. Bisher greifen diese Argumente der Kölner Privatbank für eine in dieser Größenordnung durchaus gewagte Übernahme. Für eine abschließende Bewertung ist es aber noch ein wenig früh.

## BaFin

### Gratwanderung zwischen Analyse und Einmischung

In welcher Frequenz die Bankenaufsicht die deutschen Kreditinstitute und Versicherer künftig mit lästigen Überprüfungen behelligen oder gar heimsuchen wird, können diese anhand einer Farbskala austüfteln. Sie reicht in ihren vier Ausprägungen von lindem Grün über Gelb und Orange bis hin zu sattem Rot und bringt die Qualität der Finanzdienstleister hinsichtlich ihrer Risikoklassifizierung zum Ausdruck. Mit drei weiteren Stufen (Grün, Gelb, Rot) wird die Auswirkung der einzelnen Häuser auf die Finanzmarktstabilität festgehalten. Und zusammen ergibt sich daraus einerseits für die Bankenaufsicht und andererseits für die Versicherungsaufsicht eine Risikomatrix mit jeweils zwölf Ausprägungen. Das Ganze sieht wie ein optischer Schnelltest für Banken und Versicherungen aus.

Mit der Matrix will die BaFin auch nach außen hin zu erkennen geben, dass ihr an transparentem und effizientem Handeln gelegen ist. Mit anderen Worten, die beaufsichtigten Banken und Versicherungen sollen mit diesem neuen Kommunikationsinstrument auf einen Blick wissen, wie die „dialogbereite Aufsicht“ ihre Risikolage sieht. Und sie sollen möglichst rasch verstehen lernen, dass diese ihre begrenzten Ressourcen künftig mehr als bisher auf jene Institute und Finanzdienstleistungsunternehmen zu richten gedenkt, die aufgrund ihres Risikoprofils eine intensivere Beaufsichtigung notwendig erscheinen lassen. Der ersten Einteilung nach spricht Jochen Sanio von grundsätzlich etwa 20 Prozent aller relevanten zu beaufsichtigenden Unternehmen, mit denen sich die BaFin künftig eingehender zu beschäftigen gedenkt.

Tiefrot, also mit niedriger Qualität der Risikoklassifizierung und gleichzeitig hoher Systemrelevanz ist derzeit übrigens kein Institut eingestuft – weder in der Kredit- noch in der Versicherungs-

wirtschaft. Und die 7,9 Prozent der Banken und 3,9 Prozent der Fälle aus dem Bereich der Versicherungsaufsicht mit sehr niedriger Risikoklassifizierung sind glücklicherweise auch alle von geringer Systemrelevanz. Allen systemrelevanten Instituten bestätigt der BaFin-Präsident in der Berichtsperiode 2005 zum ersten Mal seit mehreren Jahren wieder ausnahmslos schwarze Zahlen. Die Aufsicht selbst sieht Jochen Sanio damit ihrerseits in der komfortablen Lage, nicht ständig mehr oder weniger kritischen Entwicklungen hinterherlaufen zu müssen, sondern ihre Arbeit präventiv und zukunftsorientiert ausrichten und das deutsche Bankensystem krisenfest machen zu können.

Als Selbstläufer will er diese Entwicklung aber nicht verstanden wissen, wengleich er die deutsche Kreditwirtschaft in puncto Risikomanagement für sehr erfreuliche Ergebnisse und dabei insbesondere den hohen Standard der bankinternen Risikomess-Systeme lobt. Nachholbedarf sieht er freilich beim Rentabilitätsniveau. Das vergleichsweise gute Branchenergebnis 2005 schreibt er maßgeblich der Zunahme der möglicherweise weniger nachhaltigen, weil volatileren Komponenten Handelsergebnis und Provisionserträge aus Wertpapiergeschäften zu.

Im internationalen Vergleich als zu niedrig bewertet er hingegen das Zinsergebnis. Und angesichts des harten Konditionenwettbewerbs und damit des Margendrucks auf der Aktiv- wie auf der Passivseite erwartet er auch keine Besserung, sondern drohender Zinsänderungsrisiken wegen eher eine Gefährdung des Erreichten. Nachhaltige Anstrengungen bescheinigt er der Branche bei der Senkung der Kosten und plädiert in diesem Zusammenhang für die Ausschöpfung aller Möglichkeiten des Outsourcings.

Als Tendenzaussage zur Bankenstruktur und Plädoyer für deren Veränderung will er das alles aber keineswegs verstanden wissen, sondern allein als nüchterne Situationsanalyse des um eine nachhaltige Finanzmarktstabilität besorgten Bankaufsehers. Bei unseren hauseigenen Überlegungen zu einer gesunden Bankenstruktur, so sagt er aber ebenso klar, landen wir nicht zwangsläufig beim Drei-Säulen-Modell.

## VÖB

### Offen für strukturelle Änderungen

Der Verband Öffentlicher Banken versteht die Äußerungen des BaFin-Präsidenten zur Ertragslage und Wettbewerbssituation der deutschen Kreditwirtschaft keineswegs als Einmischung in die Strukturdiskussion, sondern als anregende Analyse für die künftige Ausrichtung der hiesigen Branche und speziell der Sparkassenorganisation. Jedenfalls will auch VÖB-Präsident Thomas Fischer die verbesserte GuV-Rechnung der deutschen Kreditwirtschaft im Berichtsjahr 2005 eher als Resultat des günstigen Zinszyklus denn als ersten Schritt einer Annäherung an das Rentabilitätsniveau anderer europäischer Länder gewertet wissen. Wenn die Flut kommt, so hat er die positive Entwicklung in ein anschauliches Bild gebracht, dann werden alle Boote angehoben. In diesem Sinne hält er Jochen Sanios Analyse von den überaus günstigen Marktbedingungen des Bankenjahres 2005 für unbestritten und unbestreitbar.

Den im VÖB organisierten Landesbanken und der gesamten Sparkassenorganisation will Fischer durch die nüchterne Bestandsaufnahme der BaFin zwar keine unnötige Runde in der Dauerdiskussion um die Drei-Säulen-Struktur aufdrängen lassen. Aber grundsätzliche Überlegungen für die künftige Ausrichtung der öffentlich-rechtlichen Banken hält er nach wie vor für dringlich geboten. Sein erstes Gedankenspiel führt den VÖB-Präsidenten zu den möglichen Ertragsquellen der Sparkassenorganisation. Will die Gruppe ihre Aktivitäten weiterhin schwerpunktmäßig im traditionellen Kreditgeschäft ansiedeln, so bedarf es aus seiner Sicht robuster Produkte und – trotz aller bisherigen Anstrengungen – der weiteren Realisierung von spürbaren Skaleneffekten.

Die dazu notwendige Konsolidierung lässt sich auf horizontaler Ebene vorantreiben, wie es zurzeit vorwiegend gehandhabt wird und wie es innerhalb der Organisation konsensfähig ist. Man könnte aber auch die vertikale Konsolidierung präferieren, wie sie den Rating-Agenturen gefällt, aber mit den Prinzipien der deutschen Sparkassenorganisation derzeit unverträglich ist. Zwischen diesen beiden Polen, so analysiert Fischer sinngemäß und betont neutral, gibt es in der Praxis immer wieder diverse Spielarten, deren Umsetzung zwar gegen die reine Lehre verstoßen mag und damit bundesweites Zähnneknirschen innerhalb der Organisation hervorruft, deren Handhabung aber letztlich auf der Ebene der Länder geregelt werden muss. Fischer verweist aber noch auf eine andere Schiene: Wenn die Sparkassenorganisation künftig weniger auf das Standardgeschäft und mehr auf qualitativ hochwertige Finanzierungsprodukte setzen will, verlangt das eine stärkere Hinwendung zu den Kapitalmärkten. Und auch diese, allem Eindruck nach vom VÖB-Präsidenten präferierte Option, setze die Schaffung größerer Einheiten voraus. Noch verschleiern aus seiner Sicht Windfall Profits das Anpassungsproblem. Auf Dauer erwartet er aber wieder einen zunehmenden Druck der Märkte und damit auch eine verschärfte Diskussion innerhalb des Sparkassenlagers um die künftige strategische Ausrichtung und Arbeitsteilung.

Zukunftsszenarien der S-Gruppe zu entwerfen und in ihren Auswirkungen zu durchleuchten, liegt Thomas Fischer. Und er vermittelt dabei immer den Eindruck, als ließe sich durch eine flexible Handhabung der gegebenen Möglichkeiten die Zukunftsfähigkeit der Sparkassenorganisation in jedem Falle sichern. So viel öffentlichen Auftrag zu erfüllen wie notwendig und gleichzeitig die europäischen Wettbewerbsvorgaben einzuhalten hat er als künftige Handlungsmaxime ausgegeben. Aus der Warte des Verbandspräsidenten kann Fischer diese Dinge deutlich unbefangener diskutieren als in seinem Hauptberuf als Chef der WestLB.

den-württembergischen L-Bank nicht weiterhin dienlich bleiben kann. Als Förderbank mit staatlichem Auftrag verfügt das Karlsruher Institut nach wie vor über die „alten“ Haftungsgrundlagen, ebenso wie über eine explizite Garantie des Landes. Auch wenn die früheren Staatsgarantien für den gesamten Bereich der öffentlich-rechtlichen Institute gerade in den angelsächsischen Ländern mit Unverständnis gesehen wurden, so kommt das „Triple A“ für die verbliebenen „Verständigung II“-Häuser bei Kapitalmarktinvestoren auf der anderen Seite des Atlantiks gut an. Und so hat sich auch die Registrierung bei der US-amerikanischen Börsenaufsicht im vergangenen Jahr für die L-Bank durchaus ausgezahlt: Die 2005 ausgegebene Dollar-Global-Benchmarkanleihe über 1,5 Milliarden US-Dollar mit einer Laufzeit von fünf Jahren sei bei den dortigen Investoren auf großes Interesse gestoßen und dementsprechend auch zu rund 40 Prozent bei diesen platziert worden. Bezogen auf das gesamte Refinanzierungsvolumen von 8,9 Milliarden Euro machte die US-Anleihe einen durchaus ansehnlichen Teil aus.

Im Aktivgeschäft steigerte die L-Bank im vergangenen Jahr ihre Finanzierungszusagen um 51 Prozent – 645 Millionen Euro – und gab den mittelständischen Unternehmen Baden-Württembergs Finanzierungszusagen von rund zwei Milliarden Euro. Mit diesen seien Investitionen von insgesamt 3,3 Milliarden Euro im Land angestoßen worden, wird stolz hinzugefügt, und 10 500 neue Arbeitsplätze entstanden. Aufgrund der aus eigener Sicht zufrieden stellenden Nachfrage stockte die L-Bank auch das Angebot des Mittelstandsfonds um 125 Millionen auf 250 Millionen Euro auf.

Die positive Entwicklung beim Neugeschäftsvolumen, dass insgesamt von 8,9 auf 10,8 Milliarden Euro angestiegen ist, nutzte die Bank auch, um ihre Geschäftszahlen der vergangenen Jahre etwas in den Vordergrund zu stellen und so ihre Leistungsfähigkeit zu dokumentieren: Die Bilanzsumme der Ende 1998 neu gegründeten Staatsbank für Baden-Württemberg ist von 34,8 Milliarden Euro im Jahr 1999, so wird hervorgehoben, auf 49,9 Milliarden Euro (plus 44 Prozent) im vergangenen Jahr gewachsen. Auch die Ertragsentwicklung der Bank habe stetig zugenommen, „stärker als die Bilanzsumme hat in diesen acht Jahren das Betriebsergebnis der L-Bank zugelegt, von 143,5 Millionen Euro 1999 auf 227,4 Millionen Euro 2005 (plus 58 Prozent)“. Als staatseigenes Förderinstitut liegt eine allzu forsche Gewinnorientierung freilich nicht in der Natur der L-Bank. Die Förderbanken – nicht nur die in Karlsruhe – wollen mit der Gewinnsteigerung auch ein wenig zeigen, wie effizient sie arbeiten.

Und so stärkt das in Karlsruhe erwirtschaftete Geld nicht nur die Umsetzung der hauseigenen Programme, sondern aus dem Ergebnis des Jahres 2005 stellt man wie schon im Vorjahr insgesamt 200 Millionen Euro für das Land bereit. Dazu zählen Zinszuschüsse für die Förderprogramme des Landes (Bankbeitrag) in Höhe von 69,7 (89,7) Millionen Euro, Leistungen für den Straßenbau von unverändert 15,3 Millionen Euro und die letzte Tranche der Sonderausschüttung von 100 Millionen Euro.

Absatzbringer Nummer eins unter den Hausbanken, welche die Produkte des landeseigenen Instituts vertreiben, blieben übrigens auch im Jahr 2005 die Sparkassen. Aber auch der Vertrieb über die Kreditgenossenschaften sei in den letzten Jahren deutlich stärker geworden, wird hinzugefügt.

## L-Bank

### Die Gewinne einer Förderbank

Für die hiesigen Sparkassen und Landesbanken hat der Verlust von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast bekanntlich noch keine großen Verwerfungen mit sich gebracht. Sie haben mit ihren Refinanzierungsmaßnahmen entsprechend vorgesorgt. Das heißt natürlich nicht, dass die Staatsgarantie einem Institut wie der ba-