

Redaktionsgespräch mit Günther Merl

„Der Anspruch, im Umgang mit Risiken Besonderes zu leisten, ist in unserer Unternehmenskultur eingebrannt“

„Ein guter Abgang ziert die Übung“, so verabschiedete sich Günther Merl vor Kurzem von den Journalisten. Nach fast 40 Jahren Berufsleben als Banker, davon 30 Jahre in Diensten der Helaba, übergibt er seinem Nachfolger Hans-Dieter Brenner ein gut bestelltes Haus. Sein Haus sei auch aus schlechten Erfahrungen und daraus folgender Selbstbeschränkung bislang gut durch die Krise gekommen. Die Wachstumsaussichten für die sechs Kerngeschäftsfelder seien klar definiert. Die Beziehungen zu Land und Kommunen seien keineswegs beklagenswert. Die seiner Meinung nach bald entstehende Rhein-Main-Bank aus Landesbank und Sparkassen mag für einen Ballungsraum wie das Frankfurter Umfeld eine denkbare Lösung sein. Sie ist aber sicherlich nicht die Blaupause für eine bessere Zukunft des S-Finanzverbundes. (Red.)

K Welchen Rat würden Sie dem künftigen SGVHT-Präsidenten im Umgang mit seinen Sparkassen und seiner Landesbank mit auf den Weg geben?

Ich bin kein Berater, und es ist nicht mein Stil, anderen öffentlich Ratschläge zu erteilen. In der Amtszeit des neuen Präsidenten werden erhebliche Herausforderungen auf die Sparkassenorganisation zukommen. Was ich mir wünsche, ist eine

unternehmerische Grundausrichtung, die auf die Stärkung unserer Region und unseres Geschäftsmodells ausgerichtet ist.

K Auf welche strategische Richtungsentscheidungen sind Sie in Ihrer fast zwanzigjährigen Vorstandslaufbahn besonders stolz? Welche strategischen Entscheidungen bewerten Sie als zukunftsweisend?

Nach der unter Heinz Sippel in den siebziger Jahren abgeschlossenen Restrukturierung der Bank haben wir uns ab dem Jahre

1993 unter Karl Kauermann neu aufgestellt. Das Konzept „Helaba 2003“ bedeutete damals einen grundsätzlichen Strategiewechsel hin zu einer stark geschäftsfeld- und kundenorientierten Bank, mit einer konzernweit durchgängigen Spartenorganisation einschließlich eines produktübergreifenden Zielkundenvertriebes. Seither fokussieren wir uns im Großkundengeschäft klar und systematisch auf sechs Kerngeschäftsfelder.

Unter dem Vorstandsvorsitz von Walter Schäfer hat die Bank ihre Bindung an das Land Hessen wiederbelebt. Der Wiedereinstieg des Landes in den Kreis der Eigentümer war angesichts der sich zuspitzen-



Dr. Günther Merl,
Vorsitzender des Vorstands,
Landesbank Hessen-Thüringen
Girozentrale,
Frankfurt am Main

den Diskussion um Anstaltslast und Gewährträgerhaftung ein wichtiges Ereignis. Die marktkonforme Einbringung einer Stillen Einlage des Landes eröffnete uns die Wachstumsspielräume, um unsere Geschäftsbankstrategie umzusetzen.

Der Beginn meiner Amtszeit fiel zeitlich exakt zusammen mit der Abschaffung der Staatshaftung durch die Brüsseler Entscheidung. Wir haben darauf mit dem Projekt „Helaba 2015“ reagiert. Es ging darum, die Konzentration auf die sechs Kerngeschäftsfelder der Bank zu verstärken und die Bank wetterfest zu machen für die Zeit nach dem Auslaufen der Staatsgarantien.

Mit dem „Neuen Verbundkonzept“ sind wir mit den 50 Sparkassen der Region zu einem „Geschäftsmodell der wirtschaftlichen Einheit“ zusammengedrückt. Wir entwickelten uns zum zentralen Produktlieferanten und zur Dienstleistungsplattform der Sparkassen. Mit einer Verbundintensität von 76 Prozent über alle Produkte und Geschäftsfelder hinweg haben wir ein hohes Niveau der Zusammenarbeit erreicht.

Mit der Frankfurter Sparkasse ist seit 2005 eine der größten deutschen Sparkassen Konzerntochter der Helaba. Wir sind Marktführer im Retailgeschäft der Rhein-Main-Region und verfügen mit der 1822 direkt über ein Standbein im nationalen Direktbankgeschäft. Dies war für uns die Weiterentwicklung zu einer integrierten öffentlich-rechtlichen Universalbank.

War es der Schreck der richtigen Schiefelage mit der dann folgenden Sanierung oder ist es auch eine Mentalitätsfrage, dass die Helaba seit dieser Zeit Außenstehenden oft als etwas „vernünftiger“ erscheint als einige andere Landesbanken?

Die Helaba ist in den siebziger Jahren durch das Fegefeuer einer Krise gegangen. Wir wissen, wie man das

Wort Krise buchstabiert. Seitdem ist der Anspruch, im Umgang mit Risiken Besonderes zu leisten, in unserer Unternehmenskultur eingeebnet. Das konservative Risikoprofil ist zu einem Markenzeichen der Helaba geworden. Wir gehörten in vielen Fällen zu den Vorreitern bei der Entwick-

lung und Anwendung von Risikomodelle. Die Helaba ist in diesem Jahrzehnt als eine der wenigen Landesbanken weitgehend ungeschoren durch zwei Krisen am Bankenmarkt gekommen. Zum einen durch die Kreditkrise in den Jahren 2001 bis 2004, zum anderen bislang durch die seit

„In Ballungsräumen wie der Rhein-Main-Region gelten aber andere Spielregeln als in der Fläche.“

Mitte letzten Jahres andauernde Finanzmarktkrise. Dies ist wesentlich auf unser ausgeprägt konservatives Risikoprofil sowie die Qualität unseres konzernweit integrierten Risikomanagements und unserer Risikomanagementsysteme, einschließlich des Liquiditätsmanagements, zurückzuführen.

Stand auch in diesen neuen Geschäftsfeldern das beherrschbare Risikoprofil oben an?

Zur Aufrechterhaltung eines konservativen Risikoprofils und zur Erreichung einer nachhaltigen Ertragsstabilität setzen wir in allen Geschäftsfeldern auf eine starke Verknüpfung mit der realen Wirtschaft. Der Anteil des unmittelbar kundenbezogenen Geschäfts am Geschäftsvolumen des Helaba-Konzerns beträgt mehr als 50 Prozent.

Dies gilt auch für das Kapitalmarktgeschäft. Hier haben wir in den letzten Jahren die nicht kundenbezogenen Risikoaktiva und Money-at-Risk-Positionen um mehr als 30 Prozent abgebaut. Mit einem Volumen von rund acht Milliarden Euro in 2008 sind wir gleichwohl einer der Marktführer in der Arrangierung und Platzierung

„Wir wissen, wie man das Wort Krise buchstabiert.“

von Schuldscheindarlehen. Unsere Strategie bedeutet also keine Absage an das Kapitalmarktgeschäft. Ein hoher Anteil an kundenbezogenen Ergebnisanteilen vermeidet Abhängigkeiten vom volatilen Eigenhandel beziehungsweise vom großvolumigen Kreditersatzgeschäft.

Wie ist die diesbezügliche Arbeitsteilung mit den Sparkassen?

Das neue Verbundkonzept verbindet die Vorteile einer engen wirtschaftlichen Zusammenarbeit, einer gemeinsamen Risiko- und Haftungsphilosophie und einem dezentralen Marktauftritt. Es handelt sich um eine erfolgreiche Symbiose von konzernähnlichen Strukturen mit dezentralem Unternehmertum vor Ort.

Der Erfolg dieses Modells stärkt nicht zuletzt auch die Region. Für die Zukunftsfähigkeit der Helaba ebenso wie der Sparkassen in der Fläche stellt dieses Modell eine entscheidende strategische Weichenstellung dar und sollte stetig weiterentwickelt werden.

In Ballungsräumen wie der Rhein-Main-Region gelten aber andere Spielregeln als in der Fläche. Die extrem hohe Wettbewerbsintensität im Privatkunden- und Mittelstandsgeschäft macht es notwendig, von der hier anzutreffenden Gemengelage konkurrierender Sparkassen abzurücken. Sie schwächt auf Dauer die Ertragskraft und führt zu sinkenden Marktanteilen in zukunftsorientierten Geschäftssegmenten.

Hinzu kommt, dass insbesondere bei größeren Unternehmenskunden, wie sie gerade in wirtschaftlichen Ballungsräumen anzutreffen sind, die Grenzen zwischen Retail- und Wholesale-Banking tendenziell verschwinden. Diese Kunden sind auch für die Risikotragfähigkeit von Großsparkassen zu groß. Daher plädiere ich seit Langem für ein integriertes Geschäftsmodell im Ballungsraum, das Wholesale und Retail aus einer Hand anbietet.

Wir wollen keine Geschäfte machen, die wir nicht verstehen, haben Sie kürzlich formuliert. Wo bekommt die Helaba die dazu notwendigen Fachkräfte her? Wie ist das Image der Landesbanken als Arbeitgeber?

Ich möchte hier ausschließlich für die Helaba sprechen. Unser Image als Arbeitgeber ist mit dem privater Banken vergleichbar. Bei der Rekrutierung talentierter und qualifizierter Mitarbeiter kommt uns natürlich unsere Präsenz am europäischen Finanzplatz Frankfurt zugute.

Hinzu kommt, dass die Helaba heute anspruchsvolle Aufgaben und gute Perspektiven bietet. Auch die Programme zur Nachwuchsförderung sind auf dem Niveau vergleichbarer Banken. Aufgrund unserer stetigen und nachhaltigen geschäftlichen Entwicklung hat sich keine der großen Kündigungswellen, die es im Bankgewerbe in den letzten Jahren gegeben hat, bei der Helaba wiedergefunden.

„Eine Landesbank muss stets einen erkennbaren Wertschöpfungsbeitrag für ihre Kernregion leisten.“

Welche Bedeutung hat die Politik für die Landesbanken? Und welche Rolle spielt umgekehrt die Landesbank für die Landespolitik?

Für das Tagesgeschäft spielt dies keine Rolle. Ich habe es nie erlebt, dass sich die Politik in Fragen des Tagesgeschäftes eingemischt hätte. Es ist vielmehr eine Frage des Geschäftsmodells. Eine Landesbank muss stets einen erkennbaren Wertschöpfungsbeitrag für die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Kernregion leisten. Dabei geht es nicht nur um die Frage, ob das Institut im öffentlichen Förder- und Infrastrukturgeschäft tätig ist. Wichtiger ist vielmehr, in welchem Umfang die Landesbank als Geschäftsbank für die Realwirtschaft der Region nützlich ist und ihr Impulse verleiht.

Die Landespolitik hat ein berechtigtes Interesse daran, dass „ihre“ Landesbank ein positiver Standortfaktor ist. So erklärt sich auch das Interesse, wichtige strategische Weichenstellungen der Landesbank – zum Beispiel das Neue Verbundkonzept oder der Erwerb der Frankfurter Sparkasse – als Eigentümer zu begleiten. Das habe ich immer als positiv empfunden. Insofern ist die regionale Identität und die institutionelle Verbindung mit den beiden Bundesländern ein wesentlicher Inhalt unserer Corporate Identity, die wir auch angesichts der wachsenden Internationalität unseres Geschäftes nicht aufgeben sollten.

Wie schwer ist es, als Landesbank in verschiedenen Bundesländern tätig zu sein?

Dieses Thema ist durch einen Staatsvertrag zwischen Hessen und Thüringen klar gere-

gelt. Das war für uns weder mit Thüringen noch mit Hessen ein Problem. Die notwendigen Abstimmungsprozesse laufen sehr gut.

Wovon hängt Ihr Einfluss als Chef einer Landesbank auf die Politik, die Wirtschaft, die Sparkassen und sonstige Institutionen ab?

Der Einfluss entspricht dem Standing und der Größe der Bank, insofern unterscheidet er sich weder von dem eines anderen vergleichbaren Unter-

nehmens noch von dem der Privatbanken. Dass die Akzeptanz der Helaba in den letzten Jahren insgesamt zugenommen hat, liegt an ihrer positiven Entwicklung.

Sehen Sie die sechs genannten Geschäftsbereiche auch als die zukunftsweisenden Wachstumsfelder an?

Für das Großkundengeschäft ist es erforderlich, sich auf Kerngeschäftsfelder und Kernregionen zu fokussieren. Für eine europäische Regionalbank stellen neben der unmittelbaren Heimatregion die Kernländer der Europäischen Region die Wachstumsfelder dar. Standorte wie die USA oder die Wachstumsregionen Asiens kommen selektiv und ergänzend dazu in Betracht.

Für den Erfolg der Kerngeschäftsfelder kommt dem Aufbau von Produktexpertise eine Schlüsselfunktion zu. Nur so ergeben sich auf Dauer werthaltige Kundenbeziehungen. Im Wholesale-Geschäft erzeugt erst ein ausgewogener Portfolio-Mix die notwendige Ertragsstabilität und Risikodiversifizierung. Ergänzt um das Privatkunden- und Mittelstandsgeschäft wirkt ein solches Geschäftsportfolio aus sich heraus dämpfend auf die Volatilität der Ergebnisse für den Gesamtkonzern.

Sind Ballungsraumsparkassen oder regionale S-Institute angesichts der politischen Verhältnisse und dem erklärten Widerstand des DSGVO realistisch?

Erfolgreiche Beispiele gibt es doch längst: Für den Ballungsraum Stuttgart die LBBW. Für den Großraum Berlin die LBB. In der Wirtschaftsregion Hannover teilweise die Nord-LB. Warum also soll in Frankfurt unrealistisch sein, was in anderen Regionen als Erfolgsmodell gefeiert wird? Hier wird mit zweierlei Maß gemessen und in der Ideologie abgelehnt, was sich in der Praxis längst bewährt hat. Es ist doch kein Zufall, dass die integrierten Universalbanken des öffentlich-rechtlichen Sektors bislang als beste durch die Finanzmarktkrise gekommen sind.

Angenommen in den nächsten drei, vier Jahren kommt das Thema Vertikalisierung nicht, wie sieht dann das Wachstum der Helaba aus?

Die Rhein-Main-Bank innerhalb des Sparkassensektors wird meiner Überzeugung nach in relativ überschaubarer Zeit kommen, weil sie betriebswirtschaftlich notwendig ist. Aber unabhängig von diesem Thema ist unser Wholesale-Geschäft ausbaufähig. Nehmen wir unser größtes Geschäftsfeld, das gewerbliche Immobilienkreditgeschäft. Das Wachstum der internationalen Märkte über die vergangenen zehn Jahre hat die Helaba konsequent genutzt, um ihr Immobilienfinanzierungsangebot im Ausland kontinuierlich zu erweitern.

Der Anteil der im Ausland finanzierten Objekte liegt bei 50 Prozent. Im Jahr 2007 entfiel mehr als die Hälfte des Neugeschäfts auf das Ausland. Die bedeutendsten internationalen Märkte sind die USA,

„Die Rhein-Main-Bank wird in relativ überschaubarer Zeit kommen.“

Großbritannien, Frankreich und die Benelux-Staaten. Das internationale Immobilienkreditgeschäft wird in Frankfurt und an den Standorten London und New York betreut. Zunehmend im Fokus stehen die gewerblichen Immobilienmärkte in Nord- und Zentraleuropa. Diese neuen regionalen Zielmärkte haben in den letzten beiden Jahren bereits zum Wachstum im Immobilienkreditgeschäft beigetragen. Die Helaba ist damit heute praktisch in allen wichtigen europäischen Märkten aktiv. Ähn-

liche Wachstumschancen sehen wir auch für andere Geschäftsfelder, zum Beispiel im Corporate-Finance-Geschäft.

Und die Größe der Bank reicht dazu aus?

Größe allein ist kein eigenständiger Erfolgsfaktor für ein Kreditinstitut. Für Global Player dürfte eine Bilanzsumme von 1 000 Milliarden Euro das Minimum bilden, um auf Dauer erfolgreich in der Global Premier League mitspielen zu können. Für

„Ich kann mir eine Beteiligung von Finanzinvestoren an unserer Bank nicht vorstellen.“

eine europäische Regionalbank stellen hingegen 250 bis 300 Milliarden Euro eine ausreichende Basis dar. In der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen erreichen wir eine solche Größenordnung. Wir decken einen Heimatmarkt mit rund zehn Millionen Einwohnern und einer Wirtschaftskraft (BIP) von zirka 300 Milliarden Euro ab. Dies ist vergleichbar mit mittleren Ländern der Europäischen Region, zum Beispiel Schweden oder Österreich.

Sie empfinden also Ihre überschaubare Größenordnung sogar als Vorteil?

Momentan auf jeden Fall. Das geschäftliche Wachstum, das Wachstum der Risikoaktiva, erfordert eine ausreichende Eigenkapitalversorgung, die wir durch eine entsprechende Ertragskraft selbst sicherstellen müssen. Wir nennen das Wachstum durch Rentabilität. Um das Wachstum zu refinanzieren, benötigen wir ein dauerhaft hohes Rating, das uns den Zugang zum Kapitalmarkt offen hält und unsere Refinanzierungskosten begrenzt. Auch dies setzt eine entsprechende Ertragskraft und nicht Größe um jeden Preis voraus.

Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang den Einstieg privater Investoren im Landesbankenbereich?

Das ist unter den heutigen Gegebenheiten definitiv kein Thema. Obwohl ich Finanzinvestoren nicht negativ gegenüberstehe, kann ich mir eine solche Beteiligung an unserer Bank nicht vorstellen. Das hängt

mit der öffentlich-rechtlichen Ausrichtung zusammen. Sie verschafft uns den unbe-streitbaren Vorteil, unsere Unternehmensstrategien langfristig anlegen zu können. Dies ist nicht kompatibel mit der Strategie eines Finanzinvestors.

In welchen Bereichen könnten Landesbanken noch mehr gemeinsam tun?

Wenn Sie damit auf den Vorschlag der sogenannten Funktionalisierung, also der Bildung von Kompetenzzentren zwischen selbstständigen Landesbanken anspielen, so bin ich skeptisch. Dies würde zur Entstehung wenig stabiler einseitiger Geschäftsmodelle führen. In solchen Kooperationsmodellen sehe ich keine Zukunft, weil man die unternehmerische Führung benötigt, um Dinge voranzutreiben. Da wäre eine echte Konsolidierung, also ein Zusammengehen auf Basis integrierter Geschäftsmodelle, die weitaus sinnvollere Lösung.

Welche Rolle spielen Kommunen für das Geschäft der Helaba? Werden die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zu wenig ausgenutzt?

Zunächst einmal sind die Kommunen als Eigentümer der Sparkassen wichtig, weil sie damit indirekt auch Eigentümer der Helaba sind. Als Landesbank sind wir dem gesamten öffentlichen Sektor besonders verpflichtet. Wir unterstützen Länder, Kommunen sowie deren Unternehmen und Einrichtungen dabei, wichtige Projekte zu verwirklichen, Investitionen nachhaltig zu sichern und Haushalte wirksam zu entlasten. Im Mittelpunkt stehen Infrastrukturfinanzierungen, die Finanzierung kommunalnaher Unternehmen sowie ein Kreditportfolio-Management zur Optimierung öffentlicher Haushalte.

Ist das Fördergeschäft in der Helaba richtig angesiedelt?

Das öffentliche Förder- und Infrastrukturgeschäft ist eine von drei Unternehmens-

sparten, auf denen das Geschäftsmodell der Helaba basiert. Mit der 2007 vollzogenen Umwandlung der Landestreuhandstelle Hessen zur LTH – Bank für Infrastruktur wird dies dokumentiert. Die Einbindung in die Organisationsstruktur der Helaba stellt die Abwicklung des Fördergeschäftes nach bankmäßigen Standards sicher. Das Förderinstitut steht unter Gewährträgerhaftung und kann somit Refinanzierungsvorteile generieren, die wettbewerbsneutral dem Fördergeschäft zugute kommen. Angesichts dieser Vorteile überrascht es nicht, wenn mehrere Fraktionen des hessischen Landtages auch die Verschmelzung der IBH Investitionsbank Hessen auf die LTH-Bank anstreben.

Was bedeuten die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank und die Beteiligung der Deutschen Bank an der Postbank für den Bankenmarkt in Deutschland? Wie werden beispielsweise das Mittelstands- und das Privatkundengeschäft des Sparkassensektors tangiert?

Im Bereich der privaten Banken ist eine Konsolidierung zweifellos ein richtiger Schritt. Denn nur so lassen sich in diesem Bankensektor überhaupt wettbewerbsfähige Marktanteile erreichen. Für die Landesbanken und auch die Sparkassenseite sehe ich darin aber zunächst keine unmittelbare

„Im Bereich der privaten Banken ist eine Konsolidierung zweifellos ein richtiger Schritt.“

Auswirkung. Aufgrund der polyzentrischen Struktur der deutschen Volkswirtschaft werden in den wirtschafts-starken Ballungsräumen auch starke, vor Ort präsente Regionalinstitute vom Markt benötigt.

Herr Dr. Merl, eine persönliche Frage zum Schluss: Wie sehen Ihre Pläne für den Ruhestand aus?

Konkrete Pläne habe ich nicht. Ich möchte zunächst ein wenig Abstand gewinnen und die neu gewonnene persönliche Freiheit auch genießen. Für das, was dann folgt, haben wir in Bayern seit Franz Beckenbauer ein geflügeltes Wort: Schauen mer mal.