



## Wie definieren die Landesbanken ihre Wachstumsfelder?

*Bei aller Seelenverwandtschaft im Antritt für die eigenen Sparkassen und in der Verantwortung für die Region und ihre Unternehmen hat sich das Produkt- und Dienstleistungsangebot der verbliebenen sieben Landesbanken in den vergangenen Jahren kräftig auseinanderentwickelt. Im Wholesale-Geschäft haben sich Spezialitäten wie die Schiffs-, Flugzeug- und Immobili-*

*enfinanzierung herausgebildet. Und immer mehr Landesbanken drängen mehr oder weniger offensiv in das Mittelstandsgeschäft. In der aktuellen Bestandsaufnahme der strategischen Geschäftsfelder und ihrer Wachstumsperspektiven lassen die Chefs der Landesbanken keinen grundsätzlichen Revisionsbedarf der eingeschlagenen Linie erkennen. Speziell das*

*sparkassenpolitisch hochinteressante Privatkundengeschäft steht in den einzelnen Häusern unterschiedlich stark im Fokus. Spannende Frage also: Wo lassen die angepeilten Geschäftsbereiche Raum für ein gedeihliches Nebeneinander? Und bleibt hinreichender Spielraum für ein dauerhaftes Überleben? – in welcher Formation auch immer. (Red.)*

Hans Berger

### Internationaler Sektorspezialist mit fester Verankerung im Heimatmarkt

*Hans Berger, CEO, HSH Nordbank, Kiel/Hamburg*

Was für turbulente Zeiten. Kaum eine Woche vergeht ohne Neuigkeiten aus der Bankenwelt. Und es sind selten gute Nachrichten, denn die Finanzmarktkrise sorgt für heftige Erschütterungen. Große, traditionsreiche Banken wie Bear Stearns, Merrill Lynch und Lehman Brothers haben die Turbulenzen nicht überstanden. Veränderungen gab es auch in Deutschland: Die Commerzbank hat die Dresdner Bank übernommen. Die Deutsche Bank ist bei der Postbank eingestiegen. Die IKB wurde vom Finanzinvestor Lone Star aufgekauft.

Die Bankenwelt ordnet sich neu, sie befindet sich in einem Konsolidierungsprozess.

Die Finanzmarktkrise, die auch bei der HSH Nordbank Spuren hinterlassen hat, deckt Fehler der Vergangenheit schonungslos auf. Sie zeigt aber auch, welches Geldinstitut über ein funktionierendes Geschäftsmodell verfügt und welches nicht.

#### **Marktführerschaft als Sektorspezialist**

Zu einem funktionierenden Geschäftsmodell gehört zwingend eine klare Ausrichtung: Entweder man strebt im Massenmarkt eine Kostenführerschaft an. Oder man spezialisiert sich auf einige Geschäftsbereiche mit dem Ziel einer Marktführerschaft – genau für diesen Weg hat sich die HSH Nordbank entschieden. Damit diese Strategie erfolgreich ist, braucht man klar definierte Wachstumsfelder, die eine nach-

haltig positive Entwicklung der Bank ermöglichen. Die HSH Nordbank kann von sich sagen, über genügend solcher Bereiche zu verfügen. Sie sind das solide Fundament. Daran ändern die derzeitigen Verwerfungen nichts. Gleichwohl werden aus der aktuellen Situation Lehren gezogen: Die HSH Nordbank schärft ihre Strategie weiter und konzentriert sich noch stärker auf die Felder, auf denen sie ihre Stärken hat. Sie stellt sich den Herausforderungen und macht ihr Haus wetterfest.

Bereits vor dem Wegfall der Staatsgarantien hat die Bank, die im Jahr 2003 aus der Fusion der Landesbank Kiel und der Hamburgischen Landesbank hervorgegangen ist, ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell entwickelt: Sie versteht sich als internatio-

ner Sektorspezialist, der etwa 60 Prozent seiner Erträge außerhalb Deutschlands erwirtschaftet. Gleichzeitig ist sie fest in der Heimatregion verankert. Doch was heißt das nun und welche konkreten Wachstumsfelder ergeben sich daraus?

Verkürzt könnte man sagen: Die HSH Nordbank ist ein Gewinner der Globalisierung. Denn sie wächst in jenen Bereichen, die von der zunehmenden Vernetzung der Weltwirtschaft und von den aktuellen Entwicklungen im Energiesektor profitieren: Transport, Shipping, Aviation, Infrastruktur, Erneuerbare Energien – alles Bereiche, denen in den nächsten Jahren ein teilweise zweistelliges Wachstum prognostiziert wird – Bereiche, in denen sie über eine gute bis herausragende Stellung im Markt verfügt, die sie weiter entwickeln will.

## Zwei Säulen

Gleichzeitig pflegt die Bank die solide wirtschaftliche Basis in Schleswig-Holstein und in Hamburg. Hier erreicht sie im Firmenkundengeschäft eine Marktdurchdringung von etwa 50 Prozent. Sie ist ein zuverlässiger Partner der Sparkassen, macht Geschäfte in Nordeuropa und baut den Bereich Private Banking kontinuierlich aus. Die Bank steht damit fest auf zwei Säulen, die nicht nur solide tragen, sondern auch gute Wachstumschancen bieten.

Wie erwähnt, profitiert die Bank dabei in besonderem Maß von der Globalisierung der Wirtschaft und vom Ausbau der Erneuerbaren Energien. Frühzeitig hat sie diese Felder als Wachstumsmärkte erkannt und eine entsprechende Kompetenz erworben. An einigen Beispielen sollen die Chancen und Perspektiven in diesen Sektoren erläutert werden – und die Rolle der Bank dabei erklären.

**Stichwort Schifffahrt:** Etwa 95 Prozent des interkontinentalen Warenverkehrs wird über die Meere abgewickelt. Egal ob Spielzeug aus China, Textilien aus Indien oder Bananen aus Südamerika – viele Güter des täglichen Bedarfs haben eine lange Reise hinter sich. Produktion und Verbrauch liegen oft viele tausend Seemeilen voneinander entfernt. Und alles deutet darauf hin, dass das auf absehbare Zeit so bleiben wird – zu groß sind die Unterschiede bei den Fertigungskosten zwischen sich entwickelnden Ländern und den westlichen Industrienationen.

In den vergangenen zehn Jahren betrug das durchschnittliche Wachstum des Seecarrierverkehrs über zehn Prozent pro Jahr, für dieses Jahr sagen die Analysten von Dewry einen Anstieg von neun Prozent voraus, 2009 sollte ähnlich verlaufen. Die Kapazität der Containerflotte, so Prognosen, wird bis zum Jahr 2012 um durchschnittlich knapp 13 Prozent steigen. Bis zum Jahr 2020 wird sich das Wachstum voraussichtlich etwas abschwächen, aber auf hohem Niveau weiterhin stabil bleiben. Experten erwarten Jahreszuwachsrate von etwa 6,5 Prozent.

## Schifftransport lohnt

In den vergangenen Jahren hat sich ein interessanter „Dreisatz“ herausgebildet: Wenn das Welt-Bruttoinlandsprodukt um drei Prozent pro Jahr steigt, dann steigt der Welthandel um sechs und der Containerumschlag um neun Prozent. Schiffe sind so etwas wie der Schmierstoff des Welthandels. Daran ändert auch ein gestiegener Ölpreis vorerst nichts. Die Transportkosten sind dank moderner, effizienter großer Containerschiffe immer noch so günstig, dass sich beispielsweise der Transport einer Flasche Wein von Chile nach Hamburg weiterhin lohnen wird – denn es ist nicht entscheidend, ob die Fracht acht, zehn oder zwölf Cents kostet. Nebenbei bemerkt: Der Transport aus einem europäischen Weinbaugebiet per Lastwagen nach Hamburg ist nicht günstiger.

Als weltweit führender Schiffsfinanzierer profitiert die Bank von dieser Entwicklung im Seeverkehr. Sie hat derzeit etwa 3 200 Schiffe im Portfolio, das Geschäftsvolumen liegt in diesem Bereich bei etwa 33 Milliarden Euro. Dabei ist sie für die Kunden nicht nur Bankpartner, sondern ein langjähriger Ratgeber und Begleiter – in ruhigen wie in stürmischen Zeiten.

Der Service geht weit über die klassische Schiffsfinanzierung hinaus. Die Bank bietet unter anderem Finanzinstrumente wie sogenannte „Bunker-Hedges“, mit denen die Reeder die Treibstoffkosten ihrer Schiffe absichern und somit ihr Geschäft besser kalkulieren können.

Ihre herausragende Stellung im gesamten Wachstumsfeld Shipping wird die Bank weiter ausbauen. Sie ist dabei global ausgerichtet aktiv und betreut Kunden auf verschiedenen Kontinenten.

**Beispiel Aviation:** Das gleiche gilt für den Bereich Aviation, in dem die Bank weltweit zu den führenden Anbietern von Finanzierungen gehört. Der internationale Handel, aber vor allem die deutlich gestiegene Mobilität der Menschen verleiht dem Flugverkehr eine große Dynamik. Wobei das größte prozentuale Wachstum in den bevölkerungsreichsten Ländern der Erde erwartet wird: China und Indien. Mit der Finanzierung von vier Boeing 737-800 für die chinesische Shandong Airlines mit einem Volumen von rund 60 Millionen US-Dollar hat die Bank kürzlich ihre Kompetenz in dem Sektor gezeigt.

Die beiden größten Flugzeughersteller, Airbus und Boeing, rechnen damit, dass sich die Zahl der Flugzeuge im Zeitraum zwischen 2006 und 2026 auf 33 000 bis 36 000 Maschinen fast verdoppeln wird. Daran ändern auch die Schwierigkeiten nichts, die einzelne Fluglinien derzeit vor allem aufgrund des gestiegenen Ölpreises haben. Allein in China wird bis zum Jahr 2020 mit einer jährlichen Zunahme der Flugreisen von über elf Prozent gerechnet. Es wird ein Effekt einsetzen, der aus Europa bekannt ist: Je wohlhabender eine Bevölkerung ist, desto mobiler wird sie. Dabei wird nicht nur aus geschäftlichen Gründen gereist, sondern zunehmend auch aus privaten.

Welch ein riesiger Nachholbedarf – man könnte auch sagen, was für ein riesiges Potenzial – hier allein in Indien besteht, zeigt ein Blick auf die Flughafenskapazitäten des boomenden Subkontinents, dessen Wirtschaftsleistung in den vergangenen fünf Jahren im Schnitt um acht Prozent zugelegt hat. Der größte Flughafen des Landes in Mumbai fertigte in 2007 etwas über 20 Millionen Passagiere ab. Den größten europäischen Flughafen, London Heathrow, nutzten hingegen 68 Millionen Menschen. Selbst in Barcelona werden derzeit noch etwa 50 Prozent mehr Passagiere abgefertigt als in der 20-Millionen-Metropole Mumbai.

## Infrastruktur

Was an den beiden Bereichen Schifffahrt und Aviation erläutert habe, gilt natürlich für den gesamten Bereich Infrastruktur. Wenn mehr Schiffe fahren, müssen auch die Umschlaganlagen in den Häfen ausgebaut werden. Wenn mehr Flugzeuge fliegen, müssen die Flughäfen erweitert wer-

den, auch das Schienen- und Straßennetz wird den Entwicklungen angepasst. Bis zum Jahr 2030 schätzt die OECD den kumulierten Bedarf an Infrastrukturinvestitionen (inklusive Telekommunikation, Wasser und Elektrizität) auf sagenhaft hohe 71 Billionen US-Dollar. Wer wie die HSH Nordbank im Logistik-Bereich aktiv ist, dem bietet sich hier natürlich ein interessantes Wachstumsfeld.

Ein weiteres Feld mit großen Wachstumsmöglichkeiten bieten die Erneuerbaren Energien. Bis vor einigen Jahren galten Windräder, Sonnenkollektoren und Biogasanlagen als „grüne“ Ideen, die nur wenige ernst genommen haben. Die HSH Nordbank hat indes schon früh Erfahrungen mit der Finanzierung von Windrädern gesammelt. Der Mut und die Weitsicht haben sich gelohnt. Heute ist sie im Bereich „Renewables“ in den USA die Nummer eins und weltweit unter den führenden Finanzinstituten in diesem Geschäftsfeld.

Auch wenn sich schon viel auf dem Sektor getan hat – es ist davon auszugehen, dass es erst der Anfang einer gigantischen Entwicklung ist. Inzwischen werden die vielen Vorteile Erneuerbarer Energien von Politikern aus allen Lagern anerkannt – auch wenn sich jeder das Argument rauspicks, das ihm am wichtigsten ist. Die einen betonen, dass nur so eine wirksame CO<sub>2</sub>-Reduzierung erreicht werden kann. Andere

sehen darin ein Mittel im Kampf gegen die steigenden Ölpreise, wiederum andere verweisen auf die Bedeutung der Versorgungssicherheit. Denn wer den Strom auf dem eigenen Hausdach, dem eigenen Feld oder vor der eigenen Küste erzeugt, ist nicht auf Lieferungen aus politisch instabilen Ländern angewiesen.

### Enormes Potenzial in China und den USA

Bislang wird in den meisten Ländern der größte Anteil der Erneuerbaren Energien aus Wasserkraft erzeugt. In diesem Bereich sind die Wachstumsmöglichkeiten allerdings begrenzt – Bauwerke wie der Dreischluchten-Staudamm in China sind vielerorts nicht durchsetzbar, dazu sind sie ökologisch umstritten. Dafür sind die Wachstumsaussichten bei Wind- und Sonnenenergie umso größer.

So stiegen beispielsweise die Windenergiekapazitäten im vergangenen Jahr weltweit um 26,7 Prozent auf 93 825 Megawatt. Vom Jahr 2007 bis zum Jahr 2012 ist mit einem Plus von 22 Prozent pro Jahr zu rechnen und bis zum Jahr 2017 mit einem durchschnittlichen Zuwachs von fast 16 Prozent – daran ändert auch die Tatsache nichts, dass diese Art der Energieerzeugung noch staatliche Unterstützung benötigt, um mit den fossilen Energieträgern mithalten zu können. Diese Hilfe gewähren

die meisten Ländern. Sie betrachten das als Investition in eine bessere, saubere Energiezukunft.

Dabei wird Deutschland seine Vorreiterrolle als Standort für Windräder zwar nach und nach verlieren, weil es hierzulande einfach zu wenig noch offene Flächen für Onshore-Standorte gibt. Dafür werden die USA und China ihre Kapazitäten enorm aufstocken. In China, so besagen es Schätzungen, wird die Windkraftkapazität von knapp 6 000 Megawatt im Jahr 2007 auf 75 000 Megawatt zehn Jahre später steigen.

### Sturmfest

Eine Studie des amerikanischen „Department of Energy“ hält es für möglich, dass im Jahr 2030 bereits 20 Prozent des Strombedarfs aus Windenergie gedeckt wird. Viele Bundesstaaten haben verbindliche Quoten für regenerative Energien festgelegt. Kurz und gut: Das Wachstum bei den Erneuerbaren Energien ist enorm. Die HSH Nordbank wird davon profitieren – und versucht, die schon gute Stellung auch in diesem Zukunftsmarkt zu verbessern. Alles in allem ist die Bank mit ihrer Strategie – internationaler Sektorspezialist mit fester Verankerung im Heimatmarkt – gut für die Zukunft gerüstet. So gut, dass sie auch den ein oder anderen Sturm überstehen kann, auch einen heftigen. ■

Heinz Hilgert

## Optionen für die Landesbanken-Konsolidierung

*Heinz Hilgert, Vorsitzender des Vorstands der WestLB AG, Düsseldorf*

Landesbankenkonsolidierung – schon immer wurde viel diskutiert, aber relativ wenig gehandelt. Aktuell kommt nicht zuletzt aufgrund der Finanzmarktkrise, die die Märkte weltweit belastet, wieder Bewegung in den deutschen Banken- und Landesbankensektor. Die derzeitige Fusionswelle unter privaten Banken, hohe Abschreibungsbedarfe auch im öffentlich-rechtlichen Sektor, drohende EU-Verfahren und darüber hinaus die grundsätzliche Infragestellung der Geschäftsmodelle einiger

Landesbanken machen es notwendig, Handlungsoptionen im Landesbankensektor auszuloten.

### Erweiterter Auftrag

Landesbanken sind anerkannte und wertvolle Partner der Sparkassenorganisation und ein wesentlicher Bestandteil des deutschen Bankensystems. Landesbanken sind als Dienstleister, Produzent und Lieferant von hochwertigen Produkten für die Sparkassen und ihre Kunden unverzichtbar. Sie sind international anerkannte Kompetenzzentren und fungieren damit als „Tor zur

Welt“ für die Sparkassen. Darüber hinaus sind Landesbanken ein langjähriger Partner für den deutschen Mittelstand. Landesbanken haben einen Anteil von 21 Prozent an der Bilanzsumme aller deutschen Kreditinstitute. Gemeinsam mit den Sparkassen kann die zweite Säule des deutschen Bankenwesens einen sehr beachtlichen Anteil von 35 Prozent auf sich vereinen (Abbildung 1).

Derzeit existieren in Deutschland sieben eigenständige Landesbanken/-gruppen sowie die Deka-Bank als zentraler Fondsdienstleister der S-Finanzgruppe. Alle Landesbanken

weisen unterschiedliche Schwerpunkte auf. Entscheidend ist aber vor allem mit Blick auf die Geschäftsmodelle das Merkmal, ob Landesbanken im Retailbereich aktiv sind und damit direkten Zugang zu Kundeneinlagen haben. Reines Wholesale-Geschäft betreiben zurzeit nur noch die WestLB AG und die HSH Nordbank AG. Dabei ist insbesondere bei der WestLB die Fokussierung auf Wholesale-Banking-Aktivitäten Ergebnis einer Vielzahl von Entscheidungen der Eigentümer in den letzten zehn Jahren.

Auftrag und Funktion der Landesbanken haben sich über die Jahre stark verändert. Wurde Landesbanken ehemals vor allem die Staats- und Kommunalbankfunktion mit dem Fokus auf die Erfüllung des öffentlichen Auftrags, der Förderung des Bundeslandes sowie die regionale Geschäftstätigkeit zugeschrieben, so hat sich das Bild mittlerweile gewandelt:

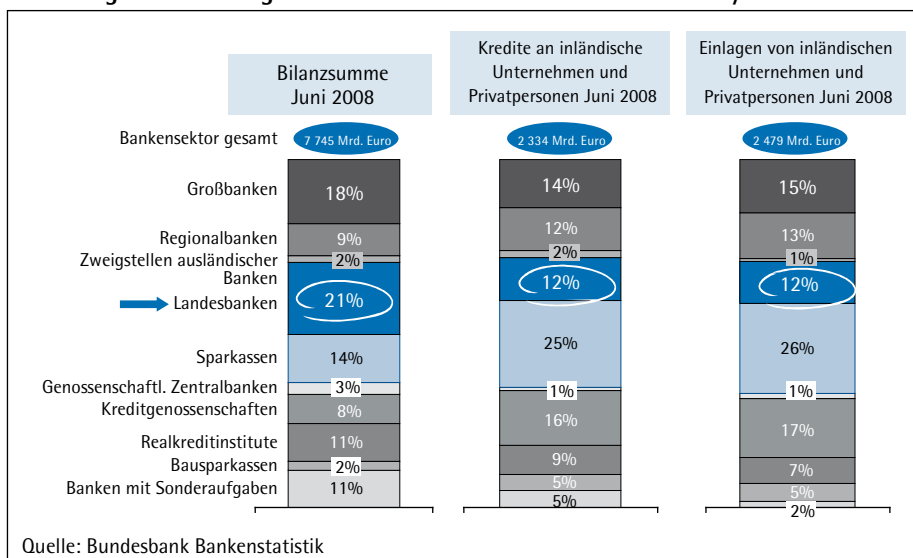
Der öffentliche Auftrag hat an Bedeutung abgenommen, die Landesbanken sind weltweit tätig, weisen einen hohen Anteil an Interbankengeschäft auf und haben zum Teil erfolgreiche Retailbankaktivitäten aufgebaut. Die Sparkassenzentralbankfunktion ist nach wie vor ein wesentlicher Bestandteil der Landesbanken. Der Auftrag hat sich jedoch von der Förderung des Sparverkehrs und der Liquiditätsversorgung hin zur Assetversorgung und der Herstellung wettbewerbsfähiger Bankprodukte für Sparkassenkunden deutlich erweitert.

### Zwei erfolgreiche Beispiele

Bereits seit den siebziger Jahren wird darüber diskutiert, ob die Anzahl der Landesbanken adäquat zum Geschäftsvolumen ist und ob und wie eine Konsolidierung der Branche vorangetrieben werden kann. Die WestLB selbst ist ein prominentes Beispiel für den Zusammenschluss zweier Landesbanken: So fusionierten in 1969 die Rheinische Girozentrale und Provinzialbank und die Landesbank für Westfalen Girozentrale zur WestLB.

Seitdem sind viele Überlegungen zur Konsolidierung in der Branche entwickelt, aber letztlich häufig nicht umgesetzt worden: Der Zusammenschluss aller Landesbanken und der DGZ in 1986 scheiterte genauso wie die Verbindung der Helaba mit der Nord-LB und der Bayern-LB in 1994. Als erfolgreiche Beispiele für Konsolidierung im Sektor können jedoch die Fusion der Lan-

**Abbildung 1: Bedeutung der Landesbanken im deutschen Bankensystem**



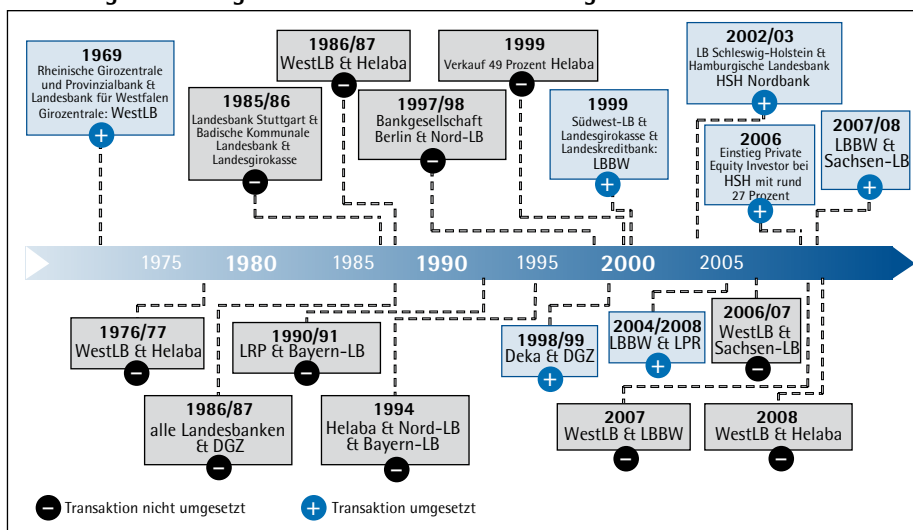
desbank Schleswig-Holstein mit der Hamburgischen Landesbank zur HSH Nordbank sowie die Integration der LRP Rheinland-Pfalz und der Sachsen-LB in die LBBW angesehen werden (Abbildung 2). Dennoch: die große und oftmals herbeigeschworene Konsolidierungswelle unter den Landesbanken ist bislang ausgeblieben.

Dabei dürfen sich die Landesbanken nicht vor den gegenwärtigen Herausforderungen verschließen, die sich gerade in Zeiten der weltweiten Finanzmarktkrise offenbaren.

Landesbanken sollen nach Auffassung vieler Experten:

- ihre Ertragsdiversifizierung erhöhen,
- den Kapitalmarktzugang verbessern, der gerade für Institute mit öffentlich-rechtlicher Rechtsform nach wie vor erschwert ist,
- Klumpenrisiken im Kreditportfolio vermindern,
- das Kundengeschäft und den Anteil der Kredite an Nichtbanken ausbauen,
- die Abhängigkeit vom Wholesale-Banking und -Funding verringern,
- die Reduzierung der im Vorfeld des Wegfalls von Anstaltslast und Gewährträger-

**Abbildung 2: Die lange Geschichte der Konsolidierungsdiskussion**



haftung aufgeblähten Bilanzsummen vorantreiben und – damit verbunden –

– das hohe Volumen im Kreditsatzgeschäft abbauen.

### Eine Frage des „Wie“

Dabei spielen aktuell vor allem die letzten beiden Punkte eine wichtige Rolle in der Konsolidierungsdiskussion. Die Landesbanken haben sich vor dem Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung in großem Maße mit günstiger Liquidität versorgt. Insbesondere die in diesem Zusammenhang stehenden großen Kreditsatzportfolios können in der aktuellen Finanzmarktkrise und aufgrund der schwierigen Refinanzierungssituationen limitierende Faktoren für umfassende Fusionslösungen darstellen. Darüber hinaus bleiben Ertrags- und Fundingdiversifizierung im Rahmen nachhaltiger Geschäftsmodelle Herausforderungen von hoher Bedeutung, denen die Landesbanken begegnen müssen.

Landesbanken müssen sich daher bereits kurz- bis mittelfristig neu ausrichten und hätten mit dieser Neuausrichtung vermutlich bereits früher starten sollen. Aktuell stellt sich nun nicht mehr die Frage des „Ob“, sondern vor allem die Frage des „Wie“: Wie soll die Neuausrichtung der Landesbanken aussehen und vor allem, wie soll die Neuausrichtung vorangetrieben werden?

Eins ist klar: Schiere Größe allein schafft noch kein nachhaltiges Geschäftsmodell. Ein „intelligenzloses Zusammenschieben bestehender Kapazitäten im Landesbankensektor“<sup>1)</sup> wird sicherlich nicht den Herausforderungen an ein funktionsfähiges Geschäftsmodell gerecht. Diese Einschätzung wird von Ratingagenturen bestätigt: „mergers would not automatically resolve the fundamental problem of Landesbanks' comparative weak business models“<sup>2)</sup> und „further steps will be necessary to overcome current problems such as limited business and revenue diversification, as well as funding and capital constraints.“<sup>2)</sup> Wenn also bloße Fusionen unter Landesbanken den Herausforderungen nicht gerecht werden – wie soll die Neuausrichtung dann vorangetrieben werden?

Jede Lösung sollte insbesondere grundlegenden Anforderungen an eine leistungs-

fähige, moderne Zentralbank für die Sparkassen gerecht werden: Sparkassen erwarten von ihren Zentralbanken eine klare Ausrichtung an ihren Bedarf zum Beispiel in Form von risikoadjustierten Assets für das Depot A, die Bereitstellung wettbewerbsfähiger innovativer Retail-Produkte, eine verlässliche Partnerschaft für das Mittelstandsgeschäft sowie effiziente Prozesse im Transaction Banking.

### Vier grundsätzliche Optionen

Grundsätzlich existieren vier Optionen für den Landesbankensektor: Horizontale Konsolidierung, Vertikale Konsolidierung, Privatisierung und Funktionalisierung.

**Horizontale Konsolidierung:** Bei der horizontalen Konsolidierung handelt es sich um den Zusammenschluss von zwei oder mehreren Landesbanken im Wege einer Fusion oder eines Mutter-Tochter-Modells. Prominente Beispiele hierfür sind vor allem der Zusammenschluss von Landesbank Kiel und Hamburgischer Landesbank zur HSH Nordbank, oder aber die Integration von LRP und Sachsen-LB in die LBBW.

Die Vorteile dieses Schritts zur Verdichtung des Landesbankensektors sind sicherlich in der potenziellen Hebung von Ertrags- und Kostensynergien zu sehen, aber natürlich auch in der Schaffung einer auch nach internationalen Standards anerkannten Größenordnung.

Dennoch entsteht – wie bereits erwähnt – durch schiere Größe kein nachhaltiges Geschäftsmodell, und die Schwierigkeit der Refinanzierung einer derart vergrößerten Bilanzsumme ist ebenfalls nicht von der Hand zu weisen. Gerade Ratingagenturen scheinen einer solchen Strukturveränderung skeptisch gegenüberzustehen.<sup>3)</sup>

**Vertikale Konsolidierung:** Ein viel zitierter und kontrovers diskutierter Ansatz zur Konsolidierung im Landesbankensektor ist die Vertikalisierung, also die Möglichkeit der Übernahme der Trägerschaft an Sparkassen durch eine Landesbank.

Historisch gewachsen gibt es einige prominente und auch erfolgreiche Beispiele in Deutschland: LBBW und Landesgirokasse in Stuttgart, LBB/LBBH und Berliner Sparkasse und Nord-B und Braunschweigische Landessparkasse. Aber auch die erst 2005 entstandene Verbindung von Helaba und

Frankfurter Sparkasse zeigt die Vorteile der Diversifizierung.

### Umfassende Vertikalisierung im Sektor nicht akzeptiert

Die umfassende Vertikalisierung ist im Sektor jedoch nicht akzeptiert und politisch daher nicht durchsetzbar. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist die Gefahr, mit der Vertikalisierung den Gemeinwohlgedanken, eines der Grundprinzipien der Sparkassenorganisation, zu gefährden. Darüber hinaus besteht die Sorge, die Vertikalisierung könnte regionale Landesbankenstrukturen begründen, die dauerhaft nicht wettbewerbsfähig sind.

Dennoch sehen gerade Ratingagenturen in der Vertikalisierung eine Chance für die Landesbanken, da sie aus deren Sicht die Ertragskraft steigern und die Diversifizierung sowohl ertrags- als auch risikoseitig nachhaltig vorantreiben könnten.

**Privatisierung:** Privatisierung, der Einstieg eines privaten Investors oder einer privaten Bank als Mehrheits- oder Minderheitsgesellschafter, wird vom Sachverständigenrat in seinem aktuellen Gutachten zum deutschen Bankensektor gefordert. Dort heißt es: „Der Sachverständigenrat schlägt vor (...) alle Landesbanken spätestens bis zum Jahr 2015 (...) zu privatisieren“. Im Landesbankensektor existiert bereits ein Beispiel, nämlich der Einstieg von neun durch J.C.Flowers beratenen Trusts bei der HSH Nordbank im Jahr 2006. Mit einem solventen Privatinvestor an der Seite werden die Kapitalbasis und auch der Kapitalmarktzugang einer Landesbank gestärkt.

Dennoch gibt es wichtige Nachteile dieser Option. Wenn es sich um den Mehrheits-einstieg eines ungerateten Privatinvestors handelt, droht aufgrund des ratingstützenden „Eigentümer-Supports“ fast unmittelbar eine Ratingherabstufung. Dies hat gerade die IKB Deutsche Industriebank AG nach dem Einstieg des Privatinvestors Lone Star erfahren müssen. Mit einem Rückzug der Sparkassen aus dem Eigentümerkreis einer Landesbank und einem daraus resultierenden Ratingdowngrade wäre die Refinanzierung dieser Landesbank akut gefährdet. Darüber hinaus wäre der Verbleib der Landesbank in der Sicherungseinrichtung der Landesbanken und Sparkassen bei einem Mehrheitserwerb durch einen privaten Investor kaum vorstellbar.

**Funktionalisierung:** Unter Funktionalisierung ist die Fokussierung einzelner Landesbanken auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu verstehen, um damit die Wertschöpfungskette zwischen Sparkassen und Landesbanken auf eine neue Basis zu stellen. Mit einer „funktionalen Arbeitsteilung“ zwischen verschiedenen Landesbanken könnte ein nachhaltiger Reformschritt für den Gesamtsektor erzielt werden, der nicht nur rating- und funderkonform wäre, sondern auch erhebliche Skalenvorteile und damit Ertrags- und Kostensynergien erzielen würde.

### Kreative Lösungen in Sicht?

Die Funktionalisierung orientiert sich an einer arbeitsteiligen Geschäftsmodelllogik und erscheint daher für eine möglichst umfassende Realisierung des Subsidiari-

tätsprinzips innerhalb des S-Finanzverbundes Erfolg versprechend. Eine Bündelung von Kompetenzen ist als begleitendes Element einer horizontalen Verbindung von Landesbanken vorstellbar. Durch die Kombination von Funktionalisierung und Horizontalisierung ergeben sich erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten, um dauerhaft tragfähige Geschäftsmodelle in der Landesbankenorganisation zu schaffen. Diese Geschäftsmodelle korrespondieren nicht nur mit den Risikopräferenzen der Eigentümer, sondern die verbundenen strukturellen Veränderungen bieten gleichzeitig die Chance, Corporate Governance Strukturen zu etablieren, die eine erfolgsorientierte Langfriststrategie sicherstellen.

Die Zeit ist reif für Veränderungen im Landesbankensektor. Der Konsolidierungsdruck ist durch die Auswirkungen der globalen Fi-

nanzkrise und die damit verbundenen Folgen auf die Bilanzen der Landesbanken unausweichlich geworden. Dabei hat der öffentlich-rechtliche Bankensektor unter dem Druck der Verhältnisse immer wieder kreative Lösungen schaffen können, um seine wettbewerbliche Rolle und volkswirtschaftliche Funktion zu beweisen. Dies wird auch in den kommenden Monaten der Fall sein.

### Fußnote

<sup>1)</sup> Handelsblatt, 1. September 2008: Heinrich Haasis: Der Sparkassen-Präsident über den neuen deutschen Bankenriesen und den Fusionsdruck auf die Landesbanken. „Das wird kein Selbstläufer“.

<sup>2)</sup> StEP, 6. März 2008: Mergers Are Back On The Menu: Is Landesbank Consolidation The Universal Remedy?

<sup>3)</sup> Vgl. StEP, 5. August 2008; „Ratings Affirmed On Four Landesbanks Due To Owner Support, But How Long Can It Last?“ und StEP, 6. März 2008; „Mergers Are Back On The Menu: Is Landesbank Consolidation The Universal Remedy?“

Siegfried Jaschinski

## Vorrang für das Kundengeschäft

*Dr. Siegfried Jaschinski, Vorsitzender des Vorstands, Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), Stuttgart*

Der Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung Mitte 2005 bedeutete für alle Landesbanken eine tiefe Zäsur. Das Ende der Staatsgarantien führte zu einer Verteuerung der Refinanzierung mit der Folge, dass das traditionelle Landesbankengeschäft nicht mehr rentabel ist. Alle Institute sind seitdem dabei, ihre Geschäftsmodelle zu verändern. Der Zeitraum für diese Anpassungsprozesse wurde jedoch durch die Finanzmarktkrise drastisch verkürzt. Zugleich demonstrierten die Verwerfungen an den Kapitalmärkten die Risiken eines überdimensionierten Kreditsatzgeschäfts. Demgegenüber setzt die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) bereits seit Jahren auf den nachhaltigen Ausbau ihres Kundengeschäfts mit Unternehmen und Privatkunden.

### Gewachsene Kundenbasis

Die LBBW entstand 1999 durch die Verschmelzung von Landesgirokasse, bis dahin Deutschlands zweitgrößte Sparkasse, der

Südwestdeutschen Landesbank und dem Marktteil der Landeskreditbank Baden-Württemberg. Die Zusammenführung von drei Instituten mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen hat dem Institut sein Profil gegeben: Der LBBW-Konzern ist Universalbank und internationale Geschäftsbank, Zentralbank der Sparkassen und fungiert auf dem Gebiet der Landeshauptstadt Stuttgart als Sparkasse. Dem liegt eine umfangreiche, gewachsene Kundenbasis zugrunde: Der Konzern zählt über eine Million Privatkunden, und ist mit mehr als 25 000 Unternehmenskunden die führende Mittelstandsbank im deutschen Südwesten.

Dieses Grundmodell wird sukzessive ausgebaut, ohne die Maximen der Geschäftspolitik zu vernachlässigen: die strikte Kundenorientierung, speziell mit Blick auf die mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg, eine vorausschauende, konservative Risikopolitik sowie das Streben nach hoher Effizienz und einer starken, ausgewogenen Ertragsstruktur.

Um das Geschäftsmodell erfolgreich fortzuschreiben, ist nachhaltiges Wachstum

unabdingbar. Denn Bankenstrukturen müssen sich an den Anforderungen und Strukturen der Kunden orientieren. Während die deutschen Banken in den zurückliegenden Jahren gegenüber ihren europäischen Wettbewerbern zurückgefallen sind, ist die Entwicklung bei den Unternehmen umgekehrt verlaufen; sie wurden immer größer.

### Gewisse Größenbasis erwünscht

Dabei brauchen deutsche Unternehmen, die auch stark exportorientiert sind, notwendigerweise große, international agierende Bankpartner. So ist für ein wettbewerbsfähiges Produkt- und Leistungsangebot im Bereich des Unternehmenskundengeschäfts eine gewisse Größenbasis notwendig. Nur so lässt sich eine Stellung erreichen, die auch künftig ein Agieren als verlässlicher Finanzdienstleister der heimischen mittelständischen Wirtschaft ermöglicht. Wachstum ist auch wichtig, um Fixkosten zu kompensieren, beziehungsweise diese auf größere „Mengen“ umzulegen. In den vergangenen Jahren nahmen besonders die Ausgaben für ein Auslandsnetzwerk, die IT-Ausstattung (insbesondere Systeme für die Generierung und Abwick-

lung von Kapitalmarktprodukten) sowie zur Umsetzung neuer gesetzlicher Regelungen (etwa der Abgeltungssteuer, der Umstellung auf die IFRS-Bilanzierung oder Erfordernissen aus Basel II) deutlich zu.

Hauptziel des Wachstums darf jedoch nicht die schiere Größe sein. Vielmehr sind die Qualität des zugrunde liegenden Geschäftsmodells sowie die Effizienz und Rentabilität entscheidend – auch für die Einschätzung durch die Ratingagenturen. Daher steht für die LBBW der organische Ausbau ihrer erfolgreichen Geschäftsfelder im Vordergrund. Aber auch das anorganische Wachsen durch nationale und internationale Zukäufe kann – bei entsprechender Gelegenheit – eine attraktive Option sein, die Leistungsstärke des Konzerns auszubauen.

### **Starke Basis im Retailgeschäft**

Mit mehr als einer Million Privatkunden verfügt der LBBW-Konzern über eine starke Basis im Retailgeschäft. Dies schließt neben dem Giro-, Anlage- und Kreditgeschäft auch spezielle Leistungen wie Financial Planning, Stiftungsmanagement oder Vermögensverwaltung mit ein. 2005 hat die LBBW die Baden-Württembergische Bank AG übernommen und 2006 vollständig in den Konzern integriert.

Unter ihrem Namen ist seither das gesamte Privat- und Unternehmenskundengeschäft des Konzerns in Baden-Württemberg gebündelt, wo die BW-Bank auch mit über 200 Filialen vertreten ist. Im Jahr 2008 entstanden mit der neu geschaffenen Sachsen Bank und der Rheinland-Pfalz Bank – hervorgegangen aus den von der LBBW übernommenen ehemaligen Landesbank Rheinland-Pfalz (LRP) und der Sachsen-LB – zwei weitere regionale Kundenbanken im Konzern.

Im Bereich der Stadt Stuttgart, wo die BW-Bank als Sparkasse auftritt, verfügt diese bereits je nach Produktart über einen Marktanteil von 40 bis 60 Prozent. Wachstumschancen bestehen hier in der Intensivierung bestehender Kundenverbindungen. Ein größeres Potenzial existiert – und dort liegt auch der Fokus außerhalb Stuttgarts – im Feld der gehobenen Privatkunden. Hier will die BW-Bank, wie auch die Rheinland-Pfalz Bank und die Sachsen Bank, selektiv wachsen. Bereits zur Jahresmitte wurde bei den Kundendepots konzernweit

ein Zufluss an Neugeld in Höhe von einer Milliarde Euro verzeichnet. Dass sich die Bank mit ihrer Strategie „Private Kunden“ auf einem guten Weg befindet, zeigt auch die Beurteilung durch den TÜV Süd vom September dieses Jahres: Er hat die BW-Bank als erste Bank für die hochwertige Beratung ihrer Privatkunden ausgezeichnet.

Da die LBBW beziehungsweise ihre Kundenbanken Hausbank zahlreicher heimischer Unternehmen ist, liegt es auf der Hand, das Private-Banking-Angebot für Unternehmer zu intensivieren. Dabei wird die Privat- und Betriebssphäre des Unternehmers als eine Einheit betrachtet, wodurch bei der Vermögensverwaltung eine ganzheitliche Beratung aus einer Hand erfolgt. Zum Ausdruck kommt dies im sogenannten Tandem-Ansatz, bei dem Unternehmenskunden- und Anlageberater eng zusammenarbeiten.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Neuaufstellung des Geschäftsbereichs Wealth Management, der im Herbst 2008 startet. Die BW-Bank – auch durch ihre Tradition als frühere Privatbank – verfügt hier über eine ausgezeichnete Reputation und Wettbewerbsposition. Bereits heute betreut sie in Baden-Württemberg rund ein Drittel der Wealth-Management-Klientel am Markt.

### **Geografische und qualitative Ausweitung des Zentralbankgeschäfts**

Die Zusammenarbeit mit den Sparkassen im Sparkassen-Finanzverbund bleibt ein zentraler Baustein der Geschäftstätigkeit der LBBW. Durch die Übernahme der Zentralbankfunktion der LRP und der Sachsen-LB hat sich der Aktionsradius in den vergangenen Monaten auf die Sparkassen in Rheinland-Pfalz und Sachsen (insgesamt 41 Institute) erweitert und ist nun für 25 Prozent des deutschen Sparkassengeschäfts die Zentralbank. Die LBBW wird die Zusammenarbeit mit den Sparkassen zur Stärkung der gemeinsamen Marktposition weiter ausbauen.

Auch dabei wird den höheren Anforderungen der Kunden Rechnung getragen: Die Kunden der Sparkassen wachsen und fragen vermehrt die Unterstützung im Bereich des Auslandsgeschäfts oder individuelle Kapitalmarktprodukte nach – und das am besten direkt aus einer Hand. Hier liegt

der Vorteil des komplementären Charakter des Leistungsverbands zwischen LBBW und Sparkassen. Der Sparkassenkunde muss nicht zu einer anderen Bank wechseln, sondern er kann durch dieses Modell auch Services und Produkte der LBBW nutzen. Der Fokus liegt auf der Intensivierung des Leistungsverbands mit den baden-württembergischen, rheinland-pfälzischen und sächsischen Sparkassen.

In seinen Kernmärkten Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen sowie deren angrenzenden Regionen positioniert sich der LBBW-Konzern als leistungsstarke Hausbank des Mittelstands. Insbesondere größere, familiengeführte Unternehmen werden künftig noch intensiver betreut. Für die neuen Institute Sachsen Bank und Rheinland-Pfalz Bank steht der Aufbau des Mittelstandskundengeschäfts im Mittelpunkt. Dabei wird die regionale Kundennähe mit dem Leistungsangebot der LBBW als international tätige Großbank verknüpft. Eine Stoßrichtung ist hier, den Unternehmen für sie eventuell ganz neue Finanzierungsmöglichkeiten über den Kapitalmarkt zu eröffnen.

### **Wachsen mit den Anforderungen der Unternehmenskunden**

Speziell bei Schuldscheindarlehen wurde in den vergangenen Monaten ein starkes Wachstum erzielt. Bereits zur Jahresmitte 2008 wurde das Vorjahresvolumen mit acht Milliarden Euro mehr als verdreifacht. Zudem bietet die LBBW mit den Produkten „Entry“ und „Smart Mezzanine“ Produkte an, die schon bei kleinen Volumina eine Kapitalmarktfinanzierung ermöglichen und dadurch auch für Mittelständler eine attraktive Option darstellen. Neben innovativen Finanzierungsinstrumenten sieht die Bank aber auch bei Leistungen wie dem Zins-, Währungs- oder Rohstoffmanagement großes Potenzial.

Weitere Wachstumsfelder bieten sich aus der geografischen Ausdehnung des Geschäftsfelds. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf Regionen, die den Kernmärkten der LBBW ähnlich sind. Bei seinen europäischen Kunden außerhalb des deutschen Südens fokussiert sich der LBBW-Konzern auf die Kernbranchen Automobil, Maschinenbau, Elektronik sowie Handel und Logistik. Von zentraler Bedeutung – nicht nur im Ausland – ist zudem das wachsende Ange-

bot, das die Bank ihren Kunden mittels Tochterunternehmen anbietet.

Wesentliche Geschäftsfelder, die das umfassende Leistungsportfolio des Konzerns ergänzen, sind Leasing, Immobiliendienstleistungen, Asset Management, Kapitalbeteiligungen und Factoring. Im Geschäftsfeld Mergers & Acquisitions hat die LBBW jüngst mit dem Beratungsunternehmen Götzpartners die „LBBW Equity Partners“ gegründet. Dieses berät Unternehmen bei Kauf und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen sowie Zusammenschlüssen, Übernahmen und Kapitalbeschaffungsmaßnahmen.

### Kundenunterstützung statt großvolumiges Kreditersatzgeschäft

Das Kreditersatzgeschäft, das in den vergangenen Jahren stark (für manche Institute zu stark) expandierte, wurde von den Auswirkungen der Finanzmarktkrise in Mitleidenschaft gezogen. Dies hat gezeigt, dass auch beim Wachstum einzelner Geschäftssegmente nicht alles auf eine Karte gesetzt werden sollte, sondern dass eine ausgewogene Differenzierung wichtig ist. So liegt im Kapitalmarktgeschäft der LBBW von jeher ein Schwerpunkt auf der Betreuung von Unternehmen, Banken, Sparkas-

sen, Versicherungen, Pensionskassen und Investmentgesellschaften.

Eine besondere Expertise besitzt die LBBW im Anleihegeschäft sowie in der Entwicklung individualisierter Kapitalmarktprodukte. Auch ihre Platzierungskraft bei Primärtransaktionen syndizierter Anleihen sowie bei Privatplatzierungen hat die Bank kontinuierlich gesteigert und ihren Marktauftritt mit dem Aufbau des Vertriebs alternativer Investments ausgeweitet. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung maßgeschneiderter Verbriefungslösungen von Forderungen und Krediten für mittelständische Unternehmen.

Um den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen, hat die LBBW im Geschäftsfeld Financial Markets eine Wachstumsinitiative gestartet. Handlungsfelder dabei sind das Aktiengeschäft, der Handel mit Commodities, die Strukturierung und der Handel von Krediten, die Entwicklung strukturierter Produkte – nicht zuletzt auch für das Retailgeschäft – sowie das Derivategeschäft mit Unternehmen. Zusätzlich will der Konzern mit dem gezielten Einsatz von Produktmanagement und zusätzlichen Serviceangeboten die Kundenbasis in Europa sowie den globalen Kapitalmarktzentren ausbauen.

### Aktivitäten über die Grenzen Deutschlands hinaus

Schon heute betreibt die LBBW ein dichtes Auslandsnetz aus Niederlassungen, Repräsentanzen und German Centres, die den mittelständischen Firmenkunden und denjenigen der Sparkassen als Anlaufstellen in aller Welt dienen. Zudem unterhält sie Beziehungen zu 1 600 Korrespondenzbanken in 135 Ländern. Der Konzern wird auch künftig seine Auslandspräsenz auf Standorte konzentrieren, die für die Unternehmen seiner Kernmärkte an Attraktivität gewinnen. Um das Angebotsspektrum zu vergrößern, wird das Auslandsnetz noch engmaschiger geknüpft. Erst dieses Jahr wurden dazu in Mexico-City eine Finanzierungsgesellschaft gegründet und in Seoul eine Niederlassung eingerichtet. Ebenso noch 2008 wird das neue German Centre Delhi.Gurgaon in Indien – ein Gemeinschaftsunternehmen von LBBW und Bayern-LB – den Geschäftsbetrieb aufnehmen.

Weitere Wachstumsmöglichkeiten im Auslandsgeschäft bieten sich dem Konzern

durch seine Tochterunternehmen oder Beteiligungen im Ausland. Bereits heute werden im außereuropäischen Ausland viele Finanzierungen von international vertretenen Konzerntöchtern, wie zum Beispiel der Süd-Leasing, bereitgestellt.

Vor dem Hintergrund eines stärkeren europäischen Wettbewerbs und der voranschreitenden Konsolidierung der Banken in Europa ist es eine notwendige strategische Zielsetzung der LBBW, ihr Geschäftsmodell durch Akquisitionen auch international weiterzuentwickeln. Mit dem Erwerb der Bawag CZ, die seit September 2008 als LBBW Bank CZ in Tschechien am Markt agiert, wird das Privat- und Unternehmenskundengeschäft wirtschaftlich im Zusammenwachsen mit Sachsen auch an den deutschen Grenzregionen neue Impulse bekommen.

### Kundenorientiertes Wachstum als Win-Win-Situation

Die Finanzmarktkrise hat erneut verdeutlicht, dass die von der LBBW schon von Beginn an gesetzte Weichenstellung zum Ausbau des Kundengeschäfts strategisch richtig ist.

Die breite Aufstellung im Retail- und Kapitalmarktgeschäft sowie die Tradition als Hausbank heimischer Unternehmen ist eine solide Basis, von der aus weiter aufgebaut wird. Bei allem Wachstum ist die Orientierung am Kunden wichtig. Geschäftsfelder sind dort und in dem Maße auszubauen, um den Anforderungen der Kunden – egal ob Privatanleger, Mittelständler oder Großinvestor – gerecht zu werden. Wer an diesen Aufgaben wächst, wächst kontrolliert und verringert damit sein Risiko, „am Markt vorbei“ zu agieren.

Gleichzeitig eröffnen sich durch die neu geschaffenen Dienstleistungs- und Produktangebote Chancen, weitere Kunden oder Partner zu gewinnen. So entsteht eine Win-Win-Situation für Kunde und Bank: Beide können auf dieser Basis gemeinsam und erfolgreich weiter wachsen. Nur wegen des umfangreichen eigenen Kundengeschäfts mit Mittelstand und Privatkunden ist der LBBW-Konzern in der Lage, ein hochwertiges und kosteneffizientes Produkt- und Serviceangebot auch für die Kunden der Sparkassen aufrechtzuerhalten.



**80%**

**Schmetterlinge schützen**

Ein Sommer ohne Schmetterlinge? Undenkbar! **Doch 80 % aller Schmetterlingsarten, die es in Deutschland gibt, sind gefährdet.**

Helfen Sie uns, die „Gaukler der Lüfte“ zu retten! Machen Sie mit beim „Abenteuer Faltertage“.

Mehr erfahren Sie unter:  
[www.abenteuer-faltertage.de](http://www.abenteuer-faltertage.de)

Oder bestellen Sie die kostenlose Broschüre „Schmetterlinge schützen“:

**BUND**  
FREUNDE DER ERDE

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.  
Am Köllnischen Park 1  
10179 Berlin  
Fax 030 275 86-440  
[info@bund.net](mailto:info@bund.net)

[www.bund.net](http://www.bund.net)



Michael Kemmer

## Werteorientierung als Grundstein

*Dr. Michael Kemmer, Vorsitzender des Vorstands, Bayerische Landesbank, München*

Die Auswirkungen der Globalisierung haben lange Zeit eine unbegrenzte Macht der Wirtschaft und der Finanzen ohne Rücksicht auf soziale Aspekte, Ökologie und Nachhaltigkeit vorgetäuscht. Doch spätestens die US-Finanzmarktkrise mit ihren weltweiten Folgen hat verdeutlicht, dass der alleinige Glaube an die Kräfte des Kapitals in die Irre führen kann. Auch die Bayern-LB ist durch das Beben an den internationalen Finanzmärkten getroffen worden. Sie hat die akute Krise aber als Chance begriffen und mit einer fokussierten Strategie und der Schärfung des Geschäftsmodells nicht nur Handlungsfähigkeit bewiesen, sondern mit einer klaren Zielsetzung und dem Vertrauen der Kunden die Schwächephase überwunden und die Weichen für eine positive Zukunft richtig gestellt.

### Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit

Bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist das tief verwurzelte Wertesystem der Bank der entscheidende Grundstein für eine starke Bayern-LB Group. Zwei Kernpunkte erscheinen dabei besonders wesentlich. Zum einen haben sich enge Verbindungen mit vielen Kunden entwickelt, bei denen die Bayern-LB hohe Reputation genießt. Vielfach reichen sie weit in die fast 125-jährige Geschichte der Bank zurück. Die damals begründete vertrauensvolle Zusammenarbeit mit immer mehr Gruppen in Wirtschaft und Gesellschaft war wegweisend. In allen Phasen der Entwicklung waren die Geschäftsbeziehungen zu den – großen wie kleinen, industriellen wie privaten oder staatlichen – Kunden von gegenseitigem Respekt und hoher Verlässlichkeit geprägt.

Ebenso mit der historischen Entwicklung verbunden ist der zweite wichtige Aspekt im Selbstverständnis: der Gedanke der Nachhaltigkeit. Seit vielen Jahren fließen immer stärker auch ökologische und soziale Aspekte in alle geschäftlichen Aktivitäten der Bank ein. Inzwischen wurde dieses Prinzip zu einem ausgefeilten Kon-

zept verfestigt, das bei allen Aktivitäten im In- und Ausland erkennbar seine Wirkung entfaltet. Unter diesen Voraussetzungen sieht die Bayern-LB auch in Zukunft gemeinsam mit den Partnern der Sparkassen-Finanzgruppe gute Wachstumspotenziale bei der Versorgung der Wirtschaft, privater Kunden und öffentlicher Hand mit allen wichtigen nationalen und internationalen Finanzprodukten. Auch künftig wird sie eine Vielzahl von Staats- und Kommunalkunden, Finanzinstitutionen, Unternehmen und Immobilienkunden betreuen – mit maßgeschneiderten Finanzierungslösungen von der Kreditfinanzierung über Syndizierungen bis zu großen Projekt- und Exportfinanzierungen. Auf die Whole-Sale-Aktivitäten dieser strategischen Geschäftsfelder entfallen allein knapp 30 Prozent der Bruttoerträge. Gleichzeitig wird die Bank ihr Geschäftsmodell auf die sich verändernden Märkte ausrichten. Dazu gehört auch, die Aktivitäten in drei Geschäftsfeldern mit überdurchschnittlichen Wachstumschancen weiter zu intensivieren: das Mittelstandsgeschäft, das Retailgeschäft sowie die internationalen Aktivitäten in Mittel- und Südosteuropa, Indien und China.

Als erste wichtige Kernzielgruppe steht der Mittelstand besonders im Blickfeld. Die Bank kann hier erfolgreiche Geschäftsbeziehungen weiter intensivieren. Im Verbund mit den Sparkassen und mit der in diesem Netz erfolgreichen Form der kooperativen Marktbearbeitung ist sie der führende Finanzpartner des Mittelstands in Bayern – mit stabilen, langjährigen Kundenbeziehungen, wie es dem Wertesystem der Bank entspricht. Die Bank bündelt ihr umfassendes Know-how und die bestehenden Kontakte in einem neuen Geschäftsfeld „Mittelstand“, weil mittelständische Kunden in der Vergangenheit von unterschiedlichen Geschäftseinheiten betreut worden sind. Wenn Finanzmarktforscher von einer „Beziehungskrise“ zwischen Mittelstand und Banken sprechen, dann ist die Bank davon nicht betroffen – sieht sich aber erst recht gefordert, Zeichen zu setzen.

Daraus entwickelt sie eine Marktoffensive für ganz Deutschland, mit der sie ihr breites Dienstleistungsspektrum – von der

klassischen Kreditfinanzierung über Eigenkapital-schonendes Mezzanine-Kapital bis zu ganz auf den Mittelstand ausgerichteten Beratungsleistungen – noch sehr viel stärker als bisher anbieten wird. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bildet als Komplementär-Angebot dabei das Private-Equity-Geschäft. In der Tochtergesellschaft Bayern-LB Private Equity wird das Fondsvolumen kräftig von heute 68 Millionen Euro auf über 300 Millionen Euro ausgebaut. Mit diesen strategischen Weichenstellungen wird die Bank künftig noch weit mehr als bisher schon eine entscheidende Größe im Mittelstandsgeschäft sein.

### Breites Retailgeschäft

Die zweite Säule bildet die gezielte Weiterentwicklung der Retailaktivitäten in der Gruppe, also das Geschäft mit Privatkunden. Hier hat die Bank mit spezialisierten Tochter- und Beteiligungsgesellschaften an verschiedenen Standorten bereits heute eine starke Basis. Dazu zählt besonders die Deutsche Kreditbank (DKB) in Berlin, die bereits mehr als 1,3 Millionen Bankkunden über das Internet betreut. Ihr folgen die Saar-LB in Saarbrücken als deutsch-französische Mittelstandsbank, die MKB und Hypo Group Alpe Adria in Mittel- und Südosteuropa, die für die Förderung von Eigen- und Mietwohnraum zuständige Bayern-Labo und die LBS Bayern, dem Marktführer auf dem bayerischen Bausparkmarkt.

Die DKB, die beim Wettbewerb „Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister 2008“ mit dem „Sonderpreis Direktbank“ ausgezeichnet worden ist, wird mit einem Ausbau des Direct-Bankings weiteres Entwicklungspotenzial im Retailgeschäft erschließen. Darüber hinaus wird das Privatkundengeschäft von Bayern-LB und Saar-LB in der DKB gebündelt – was zu einer weiteren Stärkung des Retailgeschäfts innerhalb der Bayern-LB Group führt. Parallel dazu werden die Geschäftsaktivitäten der DKB auch im deutschsprachigen Ausland intensiviert.

Wachstum wird zudem gezielt über die individuelle Betreuung von Kunden im mittleren und gehobenen Marktsegment aus

den Regionen Benelux, Südeuropa und Deutschland über die Universalbank LB-Lux generieren. Die großen Chancen in diesem Geschäft unterstreicht daneben die erfolgreiche Entwicklung der LB (Swiss) Privatbank AG in Zürich, die innerhalb der Sparkassen-Gruppe als exklusive Privatbank für Private Banking und Private Wealth Management fungiert.

### Gezielter Ausbau der Auslandspräsenz

Als dritten Schwerpunkt hat die Bank den weiteren Ausbau der Geschäftsaktivitäten in den ausländischen Wachstumsmärkten der Zukunft definiert. Mit Niederlassungen in Mailand, Paris, London, New York, Hongkong und Shanghai ist sie längst weltweit an bedeutenden Finanzplätzen vertreten. Diese Eckpfeiler in wichtigen Wirtschaftsregionen, mit denen sie der international aktiven Kundschaft sowie den Sparkassen einen professionellen Zugang zu ausländischen Märkten verschafft, werden fortlaufend strategisch ergänzt. Damit trägt die Bank der Notwendigkeit Rechnung, dass internationale Geschäftsaktivitäten ab einer gewissen Intensität – nach dem Motto „all business is local“ – eine ständige Präsenz an Ort und Stelle erfordern.

Aufbauend auf der langjährigen Erfahrung im Ausland stellt die Bank aussichtsreiche Wachstumsregionen gezielt in den Vordergrund, wobei der Hauptschwerpunkt auf Mittel- und Südosteuropa gelegt wird. Schon heute zeichnet sich die Bank hier durch eine starke Präsenz aus, die kontinuierlich weiter ausgebaut wird. So wird im Herbst dieses Jahres eine Repräsentanz in der ukrainischen Hauptstadt Kiew eröffnet. Die Marktposition der Bank und ihrer ungarischen Tochtergesellschaft MKB in wichtigen Staaten Mittel- und Südosteuropas ist durch den mehrheitlichen Erwerb der Hypo Group Alpe-Adria (HGAA) in den Ländern des früheren Jugoslawiens im vergangenen Jahr signifikant gestärkt worden. Die inzwischen herausgehobene Stellung in diesen Regionen stellt in Verbindung mit dem Know-how der HGAA einen echten Mehrwert im Auslandsgeschäft gerade auch für die Sparkassen und ihre Kunden dar. Mit über 350 Standorten und mehr als 7 000 Beschäftigten bietet die Hypo Group Alpe Adria alle Bankprodukte, von der klassischen Finanzierung, Spar- und Einlagengeschäft bis hin zu komplexen Structured Finance und Asset-Management-Aktivitäten an.

Hohe Wachstumspotenziale sieht die Bayern-LB auch im chinesischen Markt, auf dem sie von drei Stützpunkten in Shanghai, Hongkong und Peking aus agiert. Die Gewissheit, auf verlässliche Kompetenz und Professionalität zurückgreifen zu können, ist für Unternehmen und ihre Finanzpartner gerade in solchen Märkten von unschätzbare Bedeutung. Mit dem seit Jahren anerkannten German Centre Shanghai, einer Tochtergesellschaft der Bank, ist darüber hinaus vielen deutschen Unternehmen der Einstieg in diesen hochinteressanten Markt wesentlich erleichtert worden – und zwar bei Weitem nicht nur Kunden der Bayern-LB, deren anerkanntes Know-how im Reich der Mitte weithin gefragt sind. Einer Vielzahl von Unternehmen aus ganz Deutschland ist auf diese Weise bereits der Boden für erfolgreiche Tätigkeit in der Volksrepublik China bereitet worden, darunter zahlreichen kleinen und mittleren Firmen, womit – wie in vielen anderen Regionen – der Bogen zur Stärke der Bank im Mittelstand geschlagen wird.

Beste Entwicklungschancen für die deutsche und europäische Wirtschaft bietet ebenso der indische Markt. Eine bestehende Kooperation der Bayern-LB mit der indischen Bank ICICI wird demnächst durch die Gründung einer neuen Repräsentanz der Bank in Mumbai und durch das neue German Centre Delhi.Gurgaon im Industriegürtel der indischen Metropole ergänzt, das mittelständische Unternehmen bei ihrem Engagement in diesem interessanten Land ebenso unterstützen wird wie in Shanghai – mit modernen Büroflächen, einem breiten Kontakt-Netzwerk, maßgeschneiderten Finanzierungslösungen und umfassendem Service.

### Nachhaltigkeit als Verpflichtung

Bei all diesen Geschäftstätigkeiten wird die Nachhaltigkeitsstrategie sowohl als Querschnittsaufgabe innerhalb der Bank als auch als Wachstumsmotor verstanden. Die Nachhaltigkeitsleistung wird von unabhängigen Ratingagenturen regelmäßig sehr gut bewertet. In zunehmendem Maße finanziert die Bank ökologisch sinnvolle Projekte. Darunter waren und sind bedeutende Maßnahmen wie beispielsweise das größte Geothermie-Projekt Deutschlands in Unterhaching, das größte Solarkraftwerk der Welt in Pocking oder die größte Bankfinanzierung eines Windenergieprojekts in den Vereinigten Staaten.

Die Nachhaltigkeitsstrategie hat Rückwirkungen auf alle Geschäftsfelder und damit auch auf die Wachstumsstrategie, denn in allen Bereichen gewinnen ökologische und soziale Gesichtspunkte an Bedeutung. Darüber hinaus wird die Bank auch das Engagement im Bereich der Erneuerbaren Energien deutlich ausbauen. In diesem Zweig verfügt sie schon heute über alle Produkte entlang der Wertschöpfungskette, von der Eigenkapital-Beschaffung im Rahmen von Geschlossenen Fonds bis zur Bereitstellung von Fremdkapital in unterschiedlichsten Formen.

Neben diesen klassischen Bankdienstleistungen wird auch besonders das Angebot solcher Finanzdienstleistungen ausgeweitet, die sich aus dem Kyoto-Protokoll ergeben. So ermöglicht der Handel mit Emissionszertifikaten den Kunden der Bank die Erfüllung ihrer Verpflichtungen aus dem europäischen Emissionshandelssystem.

### Verantwortung für die Gesellschaft

Unabhängig von den aktuellen Diskussionen über eine Konsolidierung der öffentlich-rechtlichen Banken liegt die Zukunft der Bayern-LB in einer konsequenten Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit maßgeschneiderten Lösungen für ihre mehr als fünf Millionen Kunden. Als angesehenen und führenden Finanzpartner wird sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft mit Solidität, Kompetenz und Innovationskraft am Markt unter Beweis stellen. Aufbauend auf dem gefestigten Fundament in Bayern kann sie mit einer klaren Geschäftsstrategie, einer starken Ertragsbasis, diversifizierten Risiken in den großen Geschäftsbereichen und weit reichenden internationalen Kontakten optimistisch in die geschäftliche Zukunft blicken. Dabei sind es nicht allein die einzelnen Bestandteile der Strategie, die die Besonderheit der Bank ausmachen. Es ist die Art und Weise, wie diese Geschäfte betrieben werden.

Es hat viel mit der Historie und der Struktur der Bank zu tun, dass die Nachhaltigkeit, die Verlässlichkeit und die Verantwortung für die Gesellschaft seit langer Zeit als unverzichtbare Begleiter der operativen Aktivitäten betrachtet werden. In der Verknüpfung dieser Aspekte liegt die Stärke dieser Bank, die sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem Vertrauen der Kunden in eine gute Zukunft führt. ■■■■■

Hannes Rehm

# Fokus auf „bewegte“ Zukunftsbranchen und das angestammte Geschäft

*Dr. Hannes Rehm, Vorsitzender des Vorstands, NORD/LB Norddeutsche Landesbank, Hannover*

Wer sich in den vergangenen Monaten und Jahren die Mühe gemacht hat zu lesen, was Zeitungen und Zeitschriften über den Landesbanken-Sektor schreiben, der muss den Eindruck gewonnen haben: Die beschäftigten sich nur mit sich selbst.

Das beste Beispiel ist die Konsolidierungsdiskussion, bei der immer wieder alle denkbaren Fusionsmöglichkeiten nach dem Baukastenprinzip in den Medien durchgespielt werden – ohne dass dabei eine Antwort auf die Frage gefunden werden konnte, was dieses Spiel eigentlich bringen soll.

Man nimmt allerdings auch erstaunt zur Kenntnis, dass die Sehnsucht nach Landesbanken-Fusionen außerhalb des Landesbanken-Lagers mittlerweile größer zu sein scheint als innerhalb. Wer von diesen Diskussionen profitiert, ist klar: die Konkurrenz. Denn wer nur auf sich selbst schaut, hat kein Auge für den Markt.

### Ein Auge für den Markt

Der Markt wiederum fordert große Aufmerksamkeit, denn er unterliegt einem tief greifenden Wandel, der durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt wird. Die Globalisierung der Finanz- und Wirtschaftsströme, neue Eigenkapital- und Wettbewerbsregelungen, weltweite Konzentrationsprozesse im Bankensektor und nicht zuletzt eine schwere Vertrauenskrise auf den internationalen Finanzmärkten: Auf alle diese Herausforderungen gilt es zukunftsfähige Antworten zu finden, und man darf bezweifeln, dass eine bloße Fusion zweier oder mehrerer Landesbanken hier bereits eine tragfähige Antwort wäre.

Worauf kommt es also an? Die Zukunftsfähigkeit einer Bank wird zuallererst nicht von ihrer Größe oder Rechtsform bestimmt, sondern von ihrem Erfolg am Markt – also davon, ob ihr Geschäftsmodell tragfähig ist und ihre Strategie auf-

geht, ob sie das Vertrauen der Kunden dauerhaft für sich gewinnen kann. Das ist der tägliche Test, dem sich kleine Privatbanken und große private Bankkonzerne ebenso stellen müssen wie die Sparkassen, Landesbanken oder Genossenschaftsbanken. Wer nicht durch pure Größe überleben will oder kann, muss seine Geschäftsfelder klug wählen, durch Kompetenz und Erfahrung wettbewerbsfähig sein und auf Marktveränderungen schnell und flexibel reagieren können.

### Schiffs- und Flugzeugfinanzierung

Die Nord-LB hat in den vergangenen Jahren viel für ihre Wettbewerbsfähigkeit getan. Sie hat ihre Kapitalbasis gestärkt, ihre Kosten- und Risikoseite frühzeitig optimiert und sich mit einem neuen Geschäftsmodell positioniert, das inmitten der Finanzkrise nun auch seinen ersten Härte-test mit Bravour bestanden hat. Mit anderen Worten: Die Bank hat nicht nur ihre Hausaufgaben erledigt, sondern auch ihr Profil im Markt geschärft. Sie hat sich auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und eine belastbare und leistungsfähige Balance gefunden zwischen tiefer regionaler Verwurzelung, ihrer engen Einbindung in die Sparkassen-Landschaft und ihrem traditionell angestammten Retail-Geschäft in der Region Braunschweig einerseits und einem international ausgerichteten Aktionsradius für weltweites Wholesale- und Finanzmarktgeschäft mit Tochterunternehmen, Niederlassungen und Repräsentanzen an den wichtigen internationalen Finanzplätzen andererseits.

Besonderes Augenmerk richtet die Nord-LB deshalb auf strategisch ausgewählte Wachstumsgeschäftsfelder, in denen sie bereits seit längerem und mit strategischem Ansatz einen besonderen Kompetenzvorsprung aufgebaut und sich über viele Jahre das Vertrauen der Kunden erarbeitet hat. Das sind Zukunftsbranchen, die – auch bei volkswirtschaftlicher Betrachtung – ein nachhaltiges Wachstumspotenzial haben und eine nachhaltige Gewinnperspektive versprechen. Hierbei setzt

die Bank auf Bewegung, das heißt auf die Bereiche Transport und Logistik (insbesondere auf die Schiffs- und Flugzeugfinanzierung, zunehmend aber auch auf den Schienenverkehr). Sie baut aber auch auf das, was Bewegung erst möglich macht: Energie und Infrastruktur (insbesondere bei Erneuerbaren Energien und öffentlich-privaten Infrastrukturprojekten). Hinzu kommt das gewerbliche Immobilien-Banking. Als Finanzierer versteht sich die Bank als Ermöglicher für neue Ideen und wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Fortschritt. Statt auf Kurzfristeffekte setzt sie auf nachhaltige Perspektiven.

Die Globalisierung und die wirtschaftlichen Aufholprozesse in den aufstrebenden Industriestaaten bewirken einen wachsenden Bedarf an Transportleistungen und damit mehr Nachfrage nach See- und Luftschiffahrt. Auch künftig wird das Wachstum des Welthandels sehr viel stärker ausfallen als das der Wirtschaftsleistung. Davon profitiert insbesondere die Seeschiffahrt als Abwicklerin von gut 95 Prozent des weltweiten Warenverkehrs. Triebfeder bleibt in den nächsten Jahren das Wachstum in den asiatischen Volkswirtschaften wie China und Indien.

Einher mit dem zunehmenden Wohlstand vieler Bevölkerungskreise in den aufstrebenden Nationen gehen wachsende Bedürfnisse nach Mobilität. Diese Entwicklung wird sich positiv auf die Luftfahrt auswirken. Darüber hinaus steigt die Attraktivität der Luftfahrt durch den Bau immer energieeffizienterer Flugzeuge. Das beste Beispiel ist der neue Airbus A380, der so sparsam unterwegs ist wie kein anderer Jet. Finanziert wurden die ersten fünf A380 von der Nord-LB. Mit einem Finanzierungsvolumen von rund 800 Millionen Euro ist dies die größte Flugzeugfinanzierung in der Geschichte der Bank. Die neuen Airbus-Maschinen reihen sich ein in ein mittlerweile insgesamt rund 600 Flugzeuge umfassendes Portfolio, das ein Finanzierungsvolumen von rund sieben Milliarden Euro aufweist. Mehr als 100 Airlines sind Kunden der Bank. Sie zählt

zu den fünf größten Flugzeugfinanzierern weltweit.

### **Zugkraft im Schienenverkehr**

Als Schiffsfinanzierer zählt der Konzern sogar zu den Top 3. Rund 2 000 Schiffe befinden sich aktuell im Portfolio, das ein Volumen von 19 Milliarden Euro hat. Er finanziert weltweit Fracht-, Handels- und Spezialschiffe ebenso wie luxuriöse Kreuzfahrtschiffe bis hin zum Betrieb ganzer Flotten. In diesem Frühjahr konnte die Bank mit der Finanzierung von zwölf High-Tech-Ankerschleppern für die niedersächsische Reederei Hartmann Logistik mit einem Projektvolumen von rund 420 Millionen Euro die größte Schiffsfinanzierung in ihrer Geschichte abschließen. Diese Spezialschiffe dienen dem Transport und der Versorgung von Ölplattformen in neuen, schwer zugänglichen Fördergebieten. Aber auch die Errichtung neuer Offshore-Windparks wird neuen Investitionsbedarf im Schiffssektor auslösen.

Deutlich stärker als bislang wird sich die Bank künftig auch in der Finanzierung des Schienenverkehrs engagieren und damit ihre Kompetenz im Transport- und Logistiksektor in einer etablierten und sehr stabilen Branche ausbauen. Der Welt- und EU-Binnenhandel wird weiterhin genauso zunehmen wie die private Mobilität. Vor dem Hintergrund bietet dieser Bereich ein signifikantes Wachstumspotenzial. Auch die für das Jahr 2010 vorgesehene EU-weite Liberalisierung des Personenverkehrs und die Stellung der Bahn als energieeffizientes und ökologisch bevorzugtes Transportmedium sind entscheidende Wachstumstreiber. Als eine der ersten bedeutenden Transaktionen in diesem Bereich hat die Bank ein Portfolio von mehr als 400 Güterlokomotiven und Personentriebwagen finanziert, die an 43 mitteleuropäische Eisenbahnverkehrsunternehmen verleast werden.

### **Erneuerbare Energien mit langfristigem Potenzial**

Früher als andere hat sich die Bank in der Finanzierung Erneuerbarer Energien eingebracht – auch wegen der Erkenntnis, dass globaler Klimawandel einerseits und wachsender Energiehunger in Schwellenländern andererseits neue Antworten erfordern. Der weltweite Markt für Erneuerbare Energien hat ein enormes langfristiges Wachstumspotenzial.

Mit einem Gesamtvolumen von mittlerweile rund drei Milliarden Euro gehört die Nord-LB heute zu den führenden Finanzierern in diesem Bereich – Tendenz weiter steigend. Insbesondere in den Bereichen Windenergie, Photovoltaik und Bioenergie ist sie stark aufgestellt. Zu ihrem Portfolio gehören große Windparks ebenso wie Solarfabriken. Im Fokus stehen dabei neben Deutschland die großen europäischen Märkte wie Frankreich, Großbritannien und Irland sowie die USA und zunehmend auch Schwellenländer wie Mexiko, Indien und China – der weltweit größte Energiemarkt, wo die Bank vor Kurzem mit der Finanzierung eines neuen Solarzellenwerkes ein Zeichen gesetzt hat.

### **Infrastruktur-Projekte in Public Private Partnerships**

An der Schnittmenge von Kapitalmarkt und öffentlichen Haushalten engagiert sich die Bank stark in Public Private Partnerships (PPP). Als international renommierter Spezialist für Projektfinanzierungen ist sie weltweit bereits an zahlreichen öffentlich-privat realisierten Vorhaben insbesondere im Bereich Infrastruktur beteiligt. Das Finanzierungsvolumen beträgt hier weltweit rund 1,6 Milliarden Euro. In Deutschland hat die Bank erst kürzlich mehrere Schulen, eine Justizvollzugsanstalt und eine Kaserne finanziert. Hinzu kommen Großprojekte wie der Seehafen Wismar und die Warnowquerung in Mecklenburg-Vorpommern sowie Stadien und Großeventhallen.

Zu den internationalen PPP-Projekten gehören die Flughäfen von Warschau und Prag, Bahnanlagen in den Niederlanden sowie eine Vielzahl von Straßenbau- und Mautprojekten in Frankreich, Spanien, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal und Kroatien. Hinzu kommen Container-Terminals in Südkorea und ein Nahverkehrssystem in Kanada. Besonders ausgeprägt ist das Engagement in Großbritannien, wo die Bank sowohl Schulen, Haftanstalten und Entsorgungseinrichtungen als auch zahlreiche Hochbauprojekte im Rahmen von PPP finanziert.

### **Dynamisches Wachstum in Nordosteuropa**

Mit prognostizierten Wachstumsraten von fünf Prozent pro Jahr stellt sich auch das gewerbliche Immobilien-Banking als viel-

versprechendes Geschäftsfeld dar. Die weltweite Nachfrage nach Büroimmobilien wird auch in den nächsten Jahren unverändert hoch sein, vor allem im Fernen Osten wird sie weiter anziehen. Daher strebt die Bank verstärkt auch in den Zukunftsmarkt Asien. Sie verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Realisierung von Großprojekten wie Büro- und Einkaufszentren, Hotels und Spezialimmobilien im In- und Ausland. Durch die Anfang des Jahres vollzogene Übernahme der Deutschen Hypothekenbank (Actien-Gesellschaft) hat das gewerbliche Real-Estate-Geschäft erheblich an Schlagkraft zugenommen.

Nach der Akquisition gehört der Konzern nun zu den zehn größten Immobilienfinanzierern in Deutschland, gemessen am äußerst dynamischen Neugeschäft sogar zu den drei größten Hypothekenbanken. Das Finanzierungsvolumen beträgt weltweit rund 20 Milliarden Euro.

Keine Wachstumsbranche, aber eine bedeutende Wachstumsregion ist Nordosteuropa. Der „Baltic Rim“ rund um die Ostsee, von Deutschland über Skandinavien und das Baltikum nach Polen ist seit dem Fall des Eisernen Vorhangs eine der am dynamischsten wachsenden Wirtschaftsräume weltweit. Die Nord-LB hat sich schon immer nicht nur als eine norddeutsche, sondern auch als eine nordeuropäische Bank verstanden und ist deshalb seit vielen Jahren in dieser Region vertreten. Diese Präsenz wurde seit 2006 durch ein Joint Venture mit der größten norwegischen Finanzgruppe DnB Nor noch einmal erheblich ausgebaut.

### **Zukunftsstrategie neben dem angestammten Geschäft**

Diese gemeinsame Nordosteuropabank mit deutschen Wurzeln, die Bank DnB Nord A/S mit Hauptsitz in Kopenhagen, ist im gesamten Ostseeraum im Wholesale-Geschäft und im Baltikum und Polen zudem auch im Retail-Geschäft sehr erfolgreich. Innerhalb von drei Jahren konnte das Gemeinschaftsunternehmen seine Bilanzsumme auf über neun Milliarden Euro verdoppeln, das Vorsteuerergebnis sprang im Geschäftsjahr 2007 im Vergleich zum Vorjahr um gut 80 Prozent auf 72,5 Millionen Euro.

Die DnB Nord soll deshalb weiter wachsen – sowohl durch eine organische Auswei-

tung des Neugeschäfts, aber auch durch Akquisitionen wie zuletzt durch den Zukauf der Bise Bank, mit dem der Marktauftritt in Polen erheblich gestärkt wurde. Der Eintritt in den russischen Markt wäre ein denkbarer weiterer Schritt. Das Geschäft in Nordosteuropa ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil der Wachstumsstrategie des Nord-LB-Konzerns.

Die Entscheidung, verstärkt auf die Branchen Transport, Logistik und Infrastruktur, auf Erneuerbare Energien und die gewerbliche Immobilien-Finanzierung zu setzen, zahlt sich aus – ebenso wie die Entscheidung, sich aus dem Nordosteuropa-Geschäft nicht etwa zurückzuziehen, sondern im Gegenteil mit einem starken Partner noch einen Gang hochzuschalten. Zugleich setzt die Bank weiterhin offensiv auf das angestammte Geschäft mit mittel-

ständischen Firmenkunden, auf das Finanzmarkt-Geschäft mit institutionellen Kunden, die Finanzierung öffentlicher Haushalte, auf den engen Verbund mit den Sparkassen und auf das Retail-Geschäft in der Region Braunschweig. Hier ist sie seit über 250 Jahren erfolgreich im Markt und hat ihre Braunschweigische Landessparkasse als teilrechtsfähige „Anstalt in der Anstalt“ neu aufgestellt. Die Bank hat sich in den vergangenen Jahren auf diese Weise kontinuierlich weiterentwickelt – weg von einer aufgabenorientierten Landesbank alten Stils, hin zu einem wachstumsorientierten und kapitalmarktfähigen Wettbewerber.

### Wandlungsfähigkeit bewahrt

Manch einer mag sich vom Wegfall der sogenannten Staatsgarantien eine Schwä-

chung der Landesbanken versprochen haben, und tatsächlich gehen damit manche Herausforderungen einher. Doch diese Rechnung ist ebenso wenig aufgegangen wie der Versuch, die aktuelle Finanzkrise als eine Landesbankenkrise abzustempeln.

Die Nord-LB hat die Herausforderung der Märkte angenommen und mit ihrem Geschäftsmodell ihre Wandlungs- und Handlungsfähigkeit eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Das belegen die Geschäftsergebnisse der Bank ebenso wie die stabilen Ratings im „A“ Bereich. Die Bank ist heute stärker als beispielsweise noch vor fünf Jahren und sieht selbstbewusst in die Zukunft. Sie nimmt den Wettbewerb an und wird ihn – auch mit ihrer Wachstumsstrategie für strategisch ausgewählte Zukunftsbranchen – erfolgreich bestehen.

Hans-Jörg Vetter

## Vier Säulen als Fundament

*Hans-Jörg Vetter, Vorsitzender des Vorstands, Landesbank Berlin Holding AG sowie Landesbank Berlin AG, Berlin*

Beim Bau gilt: Nur wer auf einem sicheren Fundament baut, wird Freude an seinem Gebäude haben und kann später nach Bedarf aufstocken. Auf das Bankgeschäft der Landesbank Berlin übersetzt heißt das: Die Bank will, bei einer aktuellen Bilanzsumme von rund 146 Milliarden Euro, wachsen – allerdings nur dort, wo es zu dem ausgewogenen Geschäftsmodell passt.

### Universalbank mit vier Säulen

Es ist das Geschäftsmodell einer modernen Universalbank, basierend auf vier Säulen: dem Privat- und Firmenkundengeschäft, ausgewählten Kapitalmarktaktivitäten sowie einem Immobilienfinanzierungsgeschäft, das auf die Wachstumsregionen Deutschlands und Europas fokussiert ist.

So sieht die Bank sich als Teil der Sparkassen Finanzgruppe und den Aktionären verpflichtet. Mit einer Geschäftspolitik, die auf Nachhaltigkeit, Sicherheit und stabiles Ertragswachstum ausgerichtet ist.

Im Geschäftsfeld Private Kunden und dem Firmenkundengeschäft nimmt die Bank als innovatives, kundennahes Institut eine starke Stellung im Heimatmarkt ein. Insbesondere durch die Berliner Sparkasse, dem historischen Kern, ist sie eng mit der Stadt Berlin und ihren Menschen verbunden. Bei 1,9 Millionen Privat- und 61 000 Firmenkunden ist jeder zweite Berliner Kunde. Als Marktführer am Bankenplatz Berlin hat sie den hohen Anspruch, diese Position zu festigen und weiterhin für Qualität, Fairness, Sicherheit und Modernität zu stehen.

Über die Region hinaus ist die Landesbank Berlin seit Langem beispielsweise als größte deutsche Emittentin von Kreditkarten mit einer Vielzahl erfolgreicher Co-Branding-Programme in einem ausgesprochenen Zukunftsmarkt gut aufgestellt. Allein im vergangenen Jahr stieg die Zahl ausgegebener Kreditkarten von 1,5 Millionen auf 1,9 Millionen.

Im Geschäftsfeld Kapitalmarktgeschäft bietet die Bank – ihrer Größe und ihrem Risikoprofil entsprechend – ausgewählte Produkte und Dienstleistungen an. Dabei leitet uns ausdrücklich nicht der Anspruch,

eine internationale Investmentbank sein zu wollen. Die Stärke liegt vielmehr in einem stetig wachsenden Kundengeschäft auf Basis anerkannt innovativer Kapitalmarktprodukte für Finanzinstitute, institutionelle Investoren und private Kunden. Eine besondere Expertise wird der LBB seit längerem bei strukturierten Produkten zugesprochen.

### Neue Ertragsquellen durch Investitionen in Zukunftsgeschäfte

Die vierte tragende Säule, das Immobilienfinanzierungsgeschäft, ist bundesweit auf die Anforderungen von institutionellen Investoren, Wohnungsbaugesellschaften und Developern ausgerichtet. Zudem ist die Bank in ausgewählten Auslandsmärkten aktiv. In diesem Geschäft ergeben sich bei professioneller Marktkennntnis und exzellentem Risikomanagement derzeit weitere Wachstumsmöglichkeiten. Schon heute zählt die LBB gemeinsam mit ihrer Tochter Berlin Hyp in Deutschland zu den wichtigen Anbietern im Markt für gewerbliche Immobilienfinanzierungen. Eine komfortable und ertragsstarke Position, die dank vorsichtiger Liquiditätsplanung auch während der

Finanzkrise noch deutlich ausgebaut werden konnte.

Wie aber verfolgt die Bank insgesamt die Strategie eines Wachstums in zukunfts-fähigen Märkten? Zunächst gilt es fest-zuhalten: Die Rahmenbedingungen für Kreditinstitute sind nach fast 15 Mona-ten weltweiter Finanzkrise unverändert schwierig – eine baldige Entwarnung ist nicht absehbar. Vielmehr zeigt sich immer deutlicher, welche Institute mit Geschäfts-modellen arbeiten, die auch in schwierigen Marktphasen tragen und Spielraum für Wachstum lassen.

Die Landesbank Berlin hat in Zukunftsge-schäfte investiert und sich dadurch neue Ertragsquellen erschlossen. Eine strategisch wichtige Akquisition hat die Landesbank Berlin zu Beginn dieses Jahres getätigt, in-dem die Sparte Absatzfinanzierung der BHW Bank übernommen wurde. Für das Privatkundengeschäft mit Allzweckdarle-hen und Kreditkarten wurden mit diesem Zukauf eine erhebliche Wachstumspers-pektive geschaffen, denn es wurden rund 179 000 Kunden, 125 000 ausgegebene Kreditkarten und ein Kreditvolumen von zirka einer halben Milliarde Euro hinzuge-wonnen. Diese Akquisition fügt sich naht-los in die bestehenden Kerngeschäfte ein und stärkt die Marktposition. Die Landes-bank Berlin hat damit gezielt in Zukunfts-aktivitäten investiert.

### **Landesbank für Sparkassen**

Natürlich wird die Bank unverändert auf-merksam nach Gelegenheiten Ausschau halten, um die vier Geschäftsfelder auszu-bauen, sofern es strategisch sinnvoll und betriebswirtschaftlich darstellbar ist. Bei allem Druck, den die Finanzkrise auf Ban-ken ausübt, gilt es dennoch, auch Chancen in der schwierigen Situation zu erkennen: Gerade jetzt sind gute Risiken sehr ange-messen bepreist. Insofern ist die Bank aktiv im Markt unterwegs, um die Bestände mit qualitativ ausgezeichneten Adressen aus-zubauen – selbstverständlich mit der ge-botenen Vorsicht.

Dies gilt für alle Geschäftsfelder: für Private Kunden und für das Firmenkun-dengeschäft genauso wie für das Immobilienfinanzierungsgeschäft und das Kapitalmarktgeschäft. So will die Berliner Sparkasse beispielsweise – ungeachtet ihres bereits hohen Marktanteils in Berlin

– die Neukundengewinnung forcieren und ihre Marktposition weiter ausbauen. Dafür arbeitet sie derzeit an neuen innovativen Kontomodellen.

Im Kapitalmarktgeschäft verfolgt die Bank seit Jahren das Ziel, den Ertragsanteil des Kundengeschäfts weiter zu erhöhen, um Stück für Stück unabhängiger von den Entwicklungen an den internationalen Kap-ital- und Finanzmärkten zu werden.

Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt ist an-gesichts der stark gestiegenen Refinanzie-rungskosten auch für viele, insbesondere kleinere Sparkassen ein Thema. Speziell für diese Klientel hat die Landesbank Berlin ein Produkt entwickelt, mit dem sie ihre neue Rolle als Dienstleister und Produkt-lieferant innerhalb der S-Finanzgruppe stärken will: Die besicherte Anleihe „Da-heim Nr. 1“, mit der sich Refinanzierungs-kosten signifikant senken oder auch Zusatzerträge erzielen lassen. Es gelingt immer mehr, als Landesbank für Sparkas-sen aufzutreten. Hier sieht die Bank, ge-nauso wie bei Fonds und Zertifikaten, mit-telfristig Wachstumspotenziale.

Bei den Spezial- und Publikumsfonds der Kapitalanlagegesellschaft LBB-Invest setzt die Bank daher auf zusätzliche Vertriebs-vereinbarungen mit dritten Partnern, um das hohe Wachstumstempo insbesondere bei Publikumsfonds aufrechtzuerhalten und damit die Marktposition der Fondsgesellschaft zu stärken. Beim Nettomittel-zufluss lag die LBB-Invest im vergangenen Jahr auf Platz 8. Entsprechend erfreut darf die Entwicklung der Kapitalanlagegesell-schaft als Nischenanbieter mit speziellem Know-how und hervorragend angenom-mener Produktpalette beobachtet werden. Das Fondsvolumen insgesamt lag Ende 2007 bei 12,8 Milliarden Euro.

### **Expansion nur mit Augenmaß**

Im Zertifikate-Geschäft gehört die Bank seit vielen Jahren zu den innovativsten Pro-dukthäusern in Deutschland. Immer mehr Sparkassen in Deutschland registrieren dies und nehmen LBB-Zertifikate in ihre Ange-botspalette auf. Der besondere Reiz liegt darin, dass die LBB als Emittentin zwar fer-tige Produkte anbietet, aber auch auf Pro-duktideen oder -wünsche eingehen kann.

Gerade im Immobilienfinanzierungsge-schäft war zu beobachten, dass die Krise

an den Finanzmärkten teilweise sogar neue Geschäftschancen eröffnete. So konnte die Landesbank Berlin deutliche Geschäftszu-wächse mit anziehenden Margen verzeich-nen. Bereits im letzten Jahr konnte das Neugeschäft um 44 Prozent auf 10,2 Milli-arden Euro ausgebaut werden, auch in die-sem Jahr gewinnt die Bank deutlich Markt-anteile bei guten Risikoprofilen. Denn im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern ist das Haus in der Lage, Finanzierungsangebote aufrechtzuerhalten und somit entstehende Angebotslücken im Markt zu schließen.

Zum guten Neugeschäft werden auch künftig Finanzierungen in ausgewählten europäischen Märkten einen nennens-werten Beitrag leisten. Dass die Bank in dieser Marktsituation Investitionen tätigen kann, die ihrem Risikoprofil und ihrer Grö-ße entsprechen, verdankt sie einer unver-ändert konservativen Liquiditätspolitik.

### **Keine strategischen Abenteuer**

Ziel im Geschäftsfeld Immobilienfinanzie-rung bleibt es, den Vertrieb in den wichti-gen Ballungszentren Deutschlands zu verstärken. Auch die Expansion in den be-stehenden Auslandsmärkten wird vorange-trieben, um dort relevante Marktpositionen aufzubauen. Derzeit sind die LBB und die Berlin Hyp neben Deutschland auch in London, Prag und Warschau vertreten. Da-rüber hinaus besteht eine Kooperation in den Niederlanden. Die Option, weitere Auslandsmärkte für das Immobilienfinan-zierungsgeschäft zu erschließen, wird of-fen gehalten. Bei allen Aktivitäten jedoch wird Augenmaß der Grundsatz des Han-delns bleiben. Nur dort will die Bank aktiv sein, wo sie eine solide Expertise zur Beur-teilung der Kredit-Engagements besitzt. Wo dies nicht sichergestellt ist, werden auch hohe Renditen nicht locken.

Insofern gilt – bezogen auf alle Geschäfts-felder der Landesbank Berlin – als Maxime: Die Bank nutzt ihre Chancen, nachhaltiges Geschäftswachstum zu generieren. Mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitar-beitern, mit innovativen Produkten und wachem Blick für zusätzliche Geschäfts-möglichkeiten innerhalb der klar formu-lierten Strategie ist die Landesbank Berlin auf einem erfreulichen Wege. Strategische oder finanzielle Abenteuer mit dem Ziel, nur kurzfristig zu reüssieren, entsprachen und entsprechen zu keinem Zeitpunkt der Geschäftsphilosophie. ■■■■■