

Landesbanken

Verblüffende Einigkeit – aber leider nicht beim Weg

Spricht sich eigentlich irgendjemand ernsthaft gegen eine Landesbankenkonsolidierung aus? Die illustre Schar der einflussreichen Befürworter reicht von der Politik mit dem Bundesfinanzminister, den Ministerpräsidenten der Länder sowie der EU-Kommission über die deutsche Kreditwirtschaft mit den Präsidenten des DSGV, des VÖB, des BdB und sicher auch des BVR, internationalen Organisationen wie dem IWF bis hin zum Sachverständigenrat, der Bundesbank und der BaFin. Sie alle würden dieses Projekt lieber heute als morgen als erfolgreich bewältigt sehen. Aber leider ist das Ganze nur eine große Koalition der grundsätzlichen Befürworter einer Neuordnung. Die tatsächliche Lage hingegen zeigt zuletzt Stillstand oder – der Zahl der Institute nach – durch Abspaltung der Saar-LB von der Bayern-LB gar eine Verschärfung. Und noch so bemühte Initiativen wie zuletzt die Prüfung einer Fusion zwischen WestLB und Bayern-LB offenbaren angesichts der Interessenunterschiede immer wieder wie hoffnungslos verfahren der Neuordnungsprozess ist.

Dass außer den von direkt Beteiligten und/oder interessierten Kreisen immer und immer wieder praktizierten Sandkastenspielen über mögliche Konstellationen einer gruppeninternen Konsolidierung gar nichts geschieht, kann man indes auch nicht behaupten. Denn seitens der Brüsseler EU-Kommission sind vier Landesbanken längst mit deutlichen Auflagen zum Teilungsabbau sowie zur Herabschleusung der Risikopositionen versehen. Und für die WestLB ist neben allen Bemühungen zu einer gruppeninternen Lösung der von Brüssel geforderte Bieterverfahren eingeleitet und bis 15. Februar 2011 mit der EU-Kommission die Verständigung auf die Vorlage eines erneuerten Restrukturierungsprogramms erreicht. Jüngsten Veröffentlichungen nach hält in der Sache selbst die nordrhein-westfälische Ministerpräsidentin einen Verkauf der WestLB als

Ganzes nur noch für den anzustrebenden Idealfall und schließt den Verkauf von Teilen, sprich eine geordnete Abwicklung, nicht mehr aus.

Das sichtbarste Zeichen auf dem Weg zur Redimensionierung des Landesbankensektors ist indes die Bilanzsummenentwicklung. Nimmt man das Jahresende 2007 als Ausgangspunkt, hat sich deren Volumen in der Summe aller Landesbanken bis Ende des dritten Quartals 2010 immerhin um 10,1 Prozent verkürzt. In Zahlen sind das stattliche 191 Milliarden Euro. Dabei ist als ausgelagertes Portfolio lediglich die Erste Abwicklungsbank der WestLB mit knapp 80 Milliarden Euro berücksichtigt, nicht aber die Restructuring Units der Bayern-LB und der HSH Nordbank. Rechnet man deren Bestände hinzu und bezieht das Commitment der LBBW zum Abbau der Bilanzsumme um 40 Prozent bis Ende 2013 ein, wäre in absehbarer Zeit ein Deleveraging der Landesbanken in der Größenordnung von insgesamt 527 Milliarden Euro oder 28 Prozent erreicht.

Sicher garantiert das Deleveraging allein noch kein tragfähiges Geschäftsmodell aller Landesbanken. Die damit verbundenen Beschränkungen der Finanzierung der (mittelständischen) Wirtschaft wollen aufgefangen sein. Und auch die Portfolios der Restructuring Units sind längst noch nicht geordnet und ohne weitere Ertragsbelastung abgewickelt. Aber wenn man den Instituten mit klarer Absprache und mit dem notwendigen politischen Willen zur Schaffung tragfähiger Geschäftsmodelle nur jene Zeit der Anpassung gibt, die sie beim Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung hatten, dürfte sich die Ausgangslage für eine daran anschließende Konsolidierung merklich verbessert haben. Dass zwei oder drei Landesbanken ausreichen, wissen alle Beteiligten. Bei den Überlegungen oder teilweise auch ein wenig Geschacher um die Landesbanken geht es letztlich um die Lastenverteilung einer schmerzhaften Redimensionierung. Für richtig dosierten Druck bei der Suche nach geeigneten Geschäftsmodellen sorgen bis 2018 hoffentlich die Notwendigkeit zur Erfüllung der Eigenkapitalanforderungen nach Basel III, die EU-Kommission und der Staat als Miteigentümer der WestLB.

Bilanzsummenentwicklung der Landesbanken

	Bilanzsumme in Mrd. Euro				Veränderungen 2007 bis Q III/2010 in %	Verbleibender Bilanzsummenabbau* Volumen der Restructuring Unit per 30.10.2010 in Mrd. Euro
	2007	2008	2009	Q III/2010		
LBBW	443,400	447,932	412,000	414,000	- 6,63	145,0*
Bayern-LB	415,639	421,666	338,800	332,000	- 20,12	46,2
NordLB	201,584	244,265	238,600	236,700	17,42	
WestLB	287,416	288,122	242,311	220,200	- 23,39	
Helaba	173,787	184,572	169,901	175,352	0,9	
HSH Nordbank	204,827	208,370	174,484	161,914	- 20,95	65,0
LBB	143,163	145,388	143,835	140,046	- 2,18	
Saar-LB	20,133	20,608	18,670	18,926	- 6	
Gesamt	1 889,949	1 960,923	1 738,601	1 699,138	- 10,1	

Quelle: Geschäftsberichte, Quartalsberichterstattung, eigene Berechnung
* Zielwert für 2013 Bilanzsummenabbau von 40 Prozent gegenüber 2008, also auf 269 Mill. Euro

Bankenverband

Starkes Plädoyer

Auch wenn er selbst nicht „angeklagt“ war, hielt es der Bankenpräsident vor dem Internationalen Club Frankfurter Wirtschaftsjournalisten ganz offensichtlich einmal für nötig, mit einem starken Plädoyer Stellung zu beziehen. Dabei ließ er nicht viel aus. Die Kreditwirtschaft nicht, die Politik nicht, Europa nicht, die Aufseher nicht und auch die Märkte nicht. Er räumte ein, dass der Bankensektor immer noch die Achillesferse der deutschen Wirtschaft sei und dass die Branche zu Recht unter einem negativen Image und einem Vertrauensverlust leide.

Aber: Nicht alles, was Banken sagen, sei nicht richtig, manches sei interessengeleitet, aber deswegen nicht falsch, so Schmitz. Von daher forderte er die Politik auf, ihrem Führungsanspruch gerecht zu werden. Zur politischen Verantwortung gehöre auch, notwendige Reformen auch gegen den Willen des Volkes durchzusetzen. Ohne es explizit anzusprechen, beklagte er sich damit wohl gegen die aus seiner Sicht zu vielen und zu wenig mit anderen Ländern in ihren Gesamtwirkungen abgestimmten Auflagen für die Kreditwirtschaft. Diese sind aber zweifelsfrei von der Branche selbst verschuldet und vor allem mit Blick auf die systemrelevanten Institute sicherlich auch richtig. Ob eine Regierung, die wiedergewählt werden möchte, sich zugunsten eines ungeliebten schwarzen Schafes wie den Banken gegen die Wählermeinung stellt, bleibt darüber hinaus mehr als fraglich.

Den mittelständischen Unternehmen empfahl der Präsident des heterogensten deutschen Bankenverbandes, sich von den Banken unabhängiger zu machen und andere Refinanzierungsformen als den Kredit zu nutzen. Ob das eine indirekte Drohung war, dass das Kreditangebot verknappert werden würde, wenn die Belastungen der Branche nicht nur die Gewinne, sondern auch die Substanz zur Kreditgewährung zusammenschmelzen lassen, sei dahingestellt. Es könnte aber sein. Schließlich geht es dem Mittelstand ähnlich wie den Banken, von denen rund 98 Prozent keinen direkten Zugang zum Kapitalmarkt und keinen finanzstarken Gesellschafter haben. Zudem ist davon auszugehen, dass sich die Finanzierung für die Unternehmen verteuern wird, wenn die Notenbanken die Zinswende sanft einleiten werden. Zurzeit können aufgrund des niedrigen Zinsniveaus Mittel zu günstigeren Konditionen als vor der Krise aufgenommen werden.

Am meisten Sorge bereitet dem Präsidenten und Privatbankier die aktuelle Schuldenkrise Europas.

Mit Blick auf die Erfahrungen mit dem Länderfinanzausgleich in der Bundesrepublik sei ein Eurobond aber abzulehnen. Denn dann würden Länder mit schwacher Bonität ganz von Ländern mit einer guten Einstufung profitieren und hätten keinen Anreiz mehr, eigene Verbesserungen anzustreben. Es sei darüber hinaus schade, dass „durch Partikularinteressen gute Lösungen immer wieder zerschossen und auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert werden“. Ein wenig erinnert dies allerdings auch an die Zusammenarbeit der deutschen Kreditwirtschaft im Zentralen Kreditausschuss, möchte man anmerken. Auch hier wäre eine stärkere Bündelung der Interessen wünschenswert und würde auch die Vertretung einer deutschen Position in Europa sicherlich sehr viel einfacher machen.

Leasing

Aus einer Hand

„Leasing, Asset, Management – Alles aus einer Hand“, so lautet der neue Slogan der Deutschen Leasing. Der jüngsten Pressekonferenz war deutlich anzumerken, dass hier ein frischer Wind weht. Seit dem Sommer ist mit Kai Ostermann ein neuer Vorstandsvorsitzender an „Board“, und auch insgesamt wird der Vorstand weiter verjüngt. Spürbar ist auch eine noch stärkere Hinwendung zu den Sparkassen, als das schon unter Hans-Michael Heitmüller der Fall war, was angesichts der Abhängigkeit von deren Refinanzierungsmitteln nicht weiter verwundern kann. Schließlich hat gerade das die Deutsche Leasing deutlich besser durch die Krise kommen lassen, als so manchen Wettbewerber, der aus Mangel an Mitteln keine Geschäfte mehr machen konnte. Die gewachsene Zuneigung zu den Sparkassen zeigt sich nicht nur in dem neuen Slogan, in dem der Anspruch als Komplettdienstleister unterstrichen werden soll, sondern darüber hinaus in dem Wechsel der Unternehmensfarbe von Gelb zum Verbundrot, der Berufung eines Primärbankers in den Vorstand, den mit der Landesbank Berlin vorangetriebenen Plänen zur Schaffung eines zentralen Konsumentenfinanziers bis hin zu der etwas nachlassenden Begeisterung für das Auslandsgeschäft.

Hier tritt die neue Führung nämlich ein klein wenig auf die Bremse, was allerdings nicht zwangsläufig als Abkehr von der Strategie der Vorgänger verstanden werden muss, sondern auch damit begründet werden kann, dass die Deutsche Leasing in den vergangenen zehn Jahren in den meisten der interessanten Auslandsmärkte bereits Stützpunkte eröffnet hat. „Der Kernmarkt ist Deutschland“,

wurde jedenfalls wiederholt betont. An der Basis wird man es gerne hören, auch wenn das Auslandsgeschäft im Ende September abgelaufenen Geschäftsjahr erneut ordentlich zum Ergebnis beigetragen hat. Mit einem Neugeschäftsvolumen von 1,3 Milliarden Euro verfehlten die 21 Auslands-töchter den Vorjahreswert um knapp 100 Millionen Euro, steuerten aber immer noch 16,7 (16,9) Prozent zum Konzernneugeschäft bei.

Neue Niederlassungen wird es allzu bald nicht geben. Denn weitere Eröffnungen im Ausland sind kein Selbstzweck, sondern sollen allein dazu dienen, deutsche Unternehmen – am besten Sparkassenkunden – in das Ausland zu begleiten, wurde als Eindruck vermittelt. Und hier sieht man eingeschränkten Bedarf außerhalb der Länder, in denen die Deutsche Leasing bereits vertreten ist. Lediglich Indien und Brasilien hat man noch im Blick.

Ein wenig Zweifel an der künftigen Geschäftsentwicklung im Ausland wurde aber dennoch gesät. Denn während der Bundesverband deutscher Leasingunternehmen (BDL) für die Branche von einem hohen, einstelligen Wachstum des Neugeschäfts im kommenden Jahr ausgeht, ist der Branchenprimus, der unter den europäischen Leasinggesellschaften auf Platz drei vorgerückt ist, für das eigene Haus zurückhaltender, denn es müsse „durch die breite internationale Aufstellung die Entwicklung im Ausland berücksichtigt werden“, so Ostermann. Und hier ist das Wirtschaftswachstum keineswegs überall so stabil wie in Deutschland. Auch daher kann eine Konzentration auf das Heimatland Sinn machen.

Dies geschieht auch an anderer Stelle: Das seit geraumer Zeit angekündigte Joint Venture mit der LBB im Bereich der Konsumentenfinanzierung nimmt konkrete Formen an. Ab dem kommenden Jahr kann den Kunden am Point of Sale in der Sparkasse ein einheitliches, zentrales Angebot der S-Finanzgruppe gemacht werden, im Sommer soll dann die Gründung einer Bank extra für diesen Zweck nach dem Vorbild der Teambank bei den Volks- und Raiffeisenbanken erfolgen. Die Deutsche Leasing bringt in das Joint Venture den S-Autokredit mit rund 300 Millionen Euro, das Autofinanzierungsgeschäft mit Privatkunden mit etwa 160 Millionen sowie die Händlereinkaufsfinanzierungen ein. Insgesamt ein Volumen von etwa 500 Millionen Euro, was in den eigenen Zahlen im kommenden Jahr fehlen wird, da die Bad Homburger nur mit einem Drittel an der neuen Einheit beteiligt sein werden und somit keine Konsolidierung erfolgt. Der Schritt ist sicherlich richtig, doch der Erfolg hängt von der Einigkeit aller Beteiligten ab, und noch sperrt sich die WestLB gegen einen Teilverkauf der Readybank.

Allianz Global Investors

Neue Avancen

Dass sich Allianz Global Investors darum bemüht, Sparkassen und Volksbanken als Kunden ihres institutionellen Asset Managements zu gewinnen, ist nicht neu. Schon im Frühjahr 2004, also lange vor der Finanzkrise, wurden den Primären der beiden Verbundgruppen Avancen gemacht. Damals wurden noch unter der Vorgängergesellschaft dbi Treasury-Fonds als chancenreiche Innovation für das Depot-A angepriesen. Jetzt fühlt sich die AGI durch eine externe Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) dazu ermuntert, ihre Bemühungen um diese Kunden einmal mehr zu intensivieren.

In ihrer aktuellen Befragung von Genossenschaftsbanken und Sparkassen zu den Perspektiven und Strategien für das Depot-A-Management kommt die DHBW zu der Erkenntnis, dass seitens der Institute die Stabilität der Erträge innerhalb des Risikobudgets einen hohen Stellenwert hat und viele Primäre nach Wegen suchen, die zurückerlangte Risikotragfähigkeit zur Stabilisierung des Zinsergebnisses zu nutzen. Sie wollen sich damit auf Zeiten vorbereiten, die eine unter Risikoaspekten vertretbare Fristentransformation wieder deutlich schwerer werden lassen.

Mit Blick auf die derzeit vorhandene Asset Allokation der befragten Institute formuliert die AGI ihre Ambitionen viel direkter. Eine Anlagepolitik, die rein auf Staatsanleihen (14,51 Prozent), Investmentgrade (15,13 Prozent), Pfandbriefe (17,8 Prozent) sowie hauptsächlich auf Papiere der Zentralinstitute (31,6 Prozent) setzt, so die besuchte provozierende These, stößt unter sich verändernden Marktbedingungen schnell an ihre Ertragsgrenzen. Um dem abzuwehren, wird den Primärinstituten neben einer Optimierung des Risikomanagements dringlich empfohlen, die bisherige Anlagepolitik zu flexibilisieren und eine kalkulierbare Assetklassenerweiterung in Richtung Unternehmens- und Schwellenländeranleihen, Aktien und alternativen Investments einzuleiten. Und wie es sich für eine tüchtige Gesellschaft gehört, hat man zur Vorbereitung auf die kommenden Zeiten der „Neuen Normalität“ gleich auch eine passende Produktvariante im Angebot.

Für die „wetterfeste Depot-A-Ausrichtung“ von Sparkassen ist beispielsweise ein Pfandbrief/Covered-Bond-Fonds mit gleitender Benchmark für Kreditinstitute gedacht, der in ein breit gestreutes Covered-Bond-Portfolio investiert und eine relativ konstante Restlaufzeit von rund 2,7 Jahren aufweist. Dank einer gleitenden Cash-Flow-Struktur,

so werden die weiteren Verlockungen aufgereiht, kann dieses Mandat einfach in die ohnehin genutzten bankinternen Risikosysteme eingebunden werden, es nimmt dem Institut den komplexen Kreditanalyseprozess nach MaRisk – vor allem die Deckungsstockanalyse – ab und liefert sämtliche aufsichtsrechtlichen Daten.

Grund für die erneuten Bemühungen der AGI, die Verbundtreue der Primärinstitute im Depot-A-Management zu durchlöchern, sind die derzeitigen Wettbewerbsbedingungen. Viele Landesbanken befinden sich in heftigen Restrukturierungsprozessen. Und in Bayern hat sich die Eigentümerbindung der Sparkassen an ihre Landesbanken fast vollständig gelockert. Für die AGI, die sich schon seit einigen Jahren in vergleichsweise ruhigem strategischen Fahrwasser bewegt, bieten unruhige Zeiten bei den S-Wettbewerbern mit all ihren Unsicherheiten über die künftige strategische Ausrichtung eine willkommene Angriffsfläche. Aber angefangen von der LBBW Asset Management über die Helaba Invest und die Bayern Invest sind im Asset Management der Landesbanken keine sichtbaren Zerfallserscheinungen zu erkennen. Und die straff geführte Union Investment wird sich in ihrem Beritt ohnehin zu wehren versuchen.

Die Avancen von Allianz Global Investors gegenüber den Primären dürften sich somit als zäh erweisen. Aber Hartnäckigkeit in der Kundenakquisition sind die Institutionellen Asset Manager ja gewohnt. Und viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken fühlen sich traditionell frei genug, sich die Angebote der Konkurrenz wenigstens einmal durchrechnen zu lassen.

Aufsichtsräte

Mehr Geld – für bessere Leistung!

Dass die Bezüge von Aufsichtsräten in Dax-Unternehmen laut einer jüngst vorgestellten Studie im vergangenen Jahr um 21 Prozent gestiegen sind, lässt sich – besonders im Hinblick auf Banken – aus mehreren Blickwinkeln betrachten. So mag es insbesondere für die breite Öffentlichkeit zunächst nicht gleich nachvollziehbar sein, dass dem Vorsitzenden für wenige Aufsichtsratssitzungen pro Jahr ein Gehalt von durchschnittlich 262 000 Euro gezahlt wird, wie es Towers Watson für die 30 in dem Leitindex notierten Konzerne ausgerechnet hat. Das entspricht in etwa dem Niveau vor der Krise, auch das Jahr 2008 hatte den Gremienvorsitzenden im Durchschnitt noch 266 000 Euro beschert.

Dabei gibt es unter den Dax-Gesellschaften eine deutliche Spreizung der Bezüge, Tendenz steigend. Denn auch Aufsichtsratsgehälter haben vielerorts erfolgsgebundene Komponenten, und die Konzerngewinne sind noch nicht überall wieder hoch genug, um die festgelegten Schwellen zu überschreiten. Im vorangegangenen Jahr 2009 war die Entlohnung der Aufsichtsratschefs durchschnittlich sogar um 15 Prozent gesunken. Und immerhin zehn der 30 größten börsennotierten Unternehmen zahlen ihren Kontrolleuren auch in diesem Jahr der Studie zufolge weniger als im Vorjahr. Dazu gehören fast alle Finanzdienstleister im Deutschen Aktienindex. Oberflächlich betrachtet mag das eine nachvollziehbare Reaktion sein, schließlich haben auch die Banken-Kontrolleure insbesondere vor der Finanzkrise versagt – die oftmals schädlichen Geschäftspraktiken hätten ihnen auffallen müssen.

Dass jetzt wieder in genau den gleichen Bereichen Unsummen verdient werden, müsste so mancherorts die Warnleuchten aufblinken lassen. An guter Kontrolle sollte also gerade nicht gespart werden. Richtig und wichtig wäre es demnach, gute – will sagen: bessere – Kontrolleure anzuheuern. Das geht (fast) nur über die Bezahlung, was letztendlich auch dem in der Folge der Krise durch Aktiengesetz und Corporate Governance Kodex geforderten größeren Stellenwert des Aufsichtsrats gerecht würde. Allerdings gilt es dabei, durch höhere Langfristvergütungen deutlicher als bisher nachhaltige Anreize zu schaffen – nur 40 Prozent der gesamten Dax-Unternehmen gewähren laut Studie eine solche derzeit. Daran wird dem Unternehmen nach gearbeitet und der Mix aus festem, lang- und kurzfristig Erfolgs-orientierten Elementen wird bunter. Ausschließlich feste Bestandteile finden sich bei keinem der Finanzdienstleister im Leitindex, insgesamt weisen nur drei Unternehmen ein solches Vergütungsmuster auf.

Besonders im Bankensektor besteht wenig Zweifel darüber, dass mehr beziehungsweise bessere Kontrolle notwendig ist. Diese kann und darf allerdings nicht alleine Aufgabe von BaFin und Bundesbank sein. Eine gute Selbstaufsicht der Institute muss hier ein zweiter und vielleicht nachhaltigerer Weg sein. Daher darf die reine Höhe der Gehälter von Aufsichtsräten nicht künstlich knapp bemessen werden – auch wenn die oft um ein vielfaches höheren Bezüge schweizerischer oder britischer „Non-executives“ angesichts der anderen Aufgabenverteilung nicht unbedingt die Benchmark darstellen sollten. Umgekehrt funktioniert eine Aufteilung der Kontrolle zwischen Behörde und Aufsichtsrat freilich nur dann, wenn Letzterer auch die entsprechende Leistung bringt. Ob er das wirklich tut, lässt sich leider nicht so einfach in Zahlen festhalten.