



Rolf Gerlach

Beteiligungsmanagement aus Sicht des Sparkassenverbandes Westfalen-Lippe

Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL) hält für 74 westfälisch-lippische Sparkassen eine Reihe strategischer Beteiligungen. Das Beteiligungsmanagement des Verbandes hat das langfristige Ziel, das Beteiligungsportfolio den Bedürfnissen der Sparkassen und ihrer Kunden entsprechend auszurichten und zu optimieren.

Abrundung des Sparkassenangebotes und Kostenreduzierung

Kernaufgabe der Beteiligungsunternehmen ist die Bereitstellung von Produkten, wie zum Beispiel Versicherungen, Fonds oder Bausparverträge, die in das Sparkassenportfolio passen und deren Angebot abrunden. Der Verband hält hierzu Beteiligungen an der Provinzial Nord-West, der WestLB, der Deka-Bank und der LBS West. Weitere wesentliche strategische Beteiligungen unterstützen den Backoffice-Bereich der Sparkassen. In den letzten Jahren konnten Bündelungen in den Bereichen IT und Wertpapierabwicklung und damit wesentliche Kostenreduzierungen für die Sparkassen über die Beteiligungsunternehmen Finanz Informatik und Deutsche Wertpapier-Service Bank AG (DWP-Bank) erreicht werden.

Die Sparkassen sind mittelbar über den Verband Eigentümer der Beteiligungsunternehmen. In den Bilanzen der Sparkassen findet sich die Aktivposition „Beteiligung am Verband“. Neben der langfristigen Ausrichtung der Beteiligungen an Sparkassenzielen strebt der Verband daher im Interesse der Sparkassen auch eine angemessene Rendite des eingesetzten Kapitals und eine

nachhaltige Substanzstärkung der Beteiligungsunternehmen an.

Aufgrund der vielschichtigen Vernetzung der Unternehmen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe lassen sich die Ziele des Beteiligungsmanagements nur durch eine enge Zusammenarbeit von Verband, Sparkassen und Beteiligungsunternehmen verwirklichen. Hierzu unterstützt der Verband alle von ihm entsandten Mandatsträger bei ihrer Tätigkeit in den Gremien der Beteiligungsunternehmen. Die große Mehrheit der Mandate wird von Sparkassenvorständen wahrgenommen. Bei Bedarf werden im Hinblick auf besondere Fragen externe Berater vom SVWL hinzugezogen. Hierzu

Dr. Rolf Gerlach, Präsident, Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband, Münster

Keinesfalls reine Renditeüberlegungen, sondern zum großen Teil die Dienstleistungsfunktion für die Mitgliedsinstitute sind für die Regionalverbände beider Verbundgruppen ein wichtiges Kriterium beim Erwerb und bei der strategischen Weiterentwicklung von Beteiligungen. Das Selbstverständnis von der dienenden Funktion für die Ortsbanken, die neben dem betriebswirtschaftlichen Erfolg auch die Wertschöpfung für die Gruppe im Auge hat, verdeutlicht der Autor anhand von sechs konkreten Beispielen für das strategische Beteiligungsmanagement seines Verbandes – darunter ist auch die WestLB, der er kurz vor Ablauf der Frist der Verhandlungen mit der EU-Kommission eine alles andere als einfache Situation bescheinigt. (Red.)

zählen Unternehmensberater, Investmentbanken, Anwaltskanzleien oder Wirtschaftsprüfer.

Finanz Informatik

Um die Qualität für die Sparkassen im IT-Bereich zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten zu senken, hat sich der SVWL sehr frühzeitig für die Bündelung von entsprechenden Kapazitäten im Sparkassenbereich eingesetzt. Im Jahr 2001 existierten noch acht eigenständige IT-Dienstleister in der Sparkassenorganisation. Auch auf Initiative des SVWL entstand im Jahr 2001 die Sparkassen Informatik (SI) als überregionaler Dienstleister aus der Fusion von drei Unternehmen, die für die Sparkassen in Baden-Württemberg, Rheinland, Rheinland-Pfalz, Hessen und Westfalen-Lippe tätig waren. Im Jahr 2006 konnte auch der bayerische IT-Dienstleister für eine Fusion mit der SI gewonnen werden.

Die Weichenstellungen im Beteiligungsmanagement zielten auch in der Folgezeit auf eine weitere Konsolidierung der IT-Dienstleister in der Sparkassen-Finanzgruppe. Im Jahr 2008 vollzog sich der Zusammenschluss der zwei verbliebenen Dienstleister SI und Finanz-IT zur deutschlandweit tätigen Finanz Informatik (FI).

Der eingeschlagene Weg hat sich als richtig erwiesen: Während 2001 der gesamte IT-Aufwand in Westfalen-Lippe noch bei rund 0,26 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme lag, macht er heute 0,18 Prozent der Durchschnittsbilanzsumme der westfälisch-lippischen Sparkassen aus. In anderen

Regionen liegt die Ersparnis teilweise noch deutlich höher.

Gemeinsame IT-Anwendungslandschaft

Diese Kostensenkungen stellen jedoch nur einen Vorteil der Konsolidierung der IT-Dienstleister dar. Entscheidend war die Migration aller Sparkassen auf ein System (OS-Plus). Damit wird nach Abschluss der Migration Mitte 2011 erstmals eine gemeinsame IT-Anwendungslandschaft für alle deutschen Sparkassen Wirklichkeit. Das bedeutet zum einen eine Stärkung des einheitlichen Marktauftritts. Zum anderen ist damit eine schnellere Verwirklichung geschäftspolitischer und auch künftiger gesetzlicher Anforderungen gewährleistet. Dazu dient auch die Gremienstruktur der FI: Anwendungsplanungsausschuss, Preisausschuss, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlungen gewährleisten, dass die Weiterentwicklung von OS-Plus an den Anforderungen der Sparkassen ausgerichtet ist und bleibt. Die Finanz Informatik ist gut für künftige Herausforderungen gewappnet. Mit OS-Plus verfügt sie über ein hervorragendes Produkt. Das hat im Jahr 2010 zum wiederholten Male ein unabhängiger Vergleich verschiedener Kernbanksysteme bestätigt.

Derzeit diskutieren die Sparkassen, die Verbände und die Geschäftsführung der FI über die weitere strategische Ausrichtung des IT-Dienstleisters. Aus Sicht des SVWL sollte die FI ihren Kundenkreis in den nächsten Jahren nach sorgfältiger Abwägung im Einzelfall erweitern. Zu der Zielgruppe gehören vor allem Verbundunternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sich die FI auch mit international tätigen IT-Spezialisten messen können. Auf diese Weise erreichen die Sparkassen – quasi als Nebenprodukt denkbarer Neukundengewinnung –, dass sich die FI auch in Zukunft marktorientiert weiterentwickelt.

DWP-Bank

Zur verbesserten Steuerung der Wertpapierabwicklung für die Sparkassen kaufte der SVWL zusammen mit dem Rheinischen Sparkassen- und Giroverband (RSGV) zum Jahreswechsel 2002/2003 die damalige WPS Wertpapier-Service Bank AG (WPS Bank) von der WestLB. Die Vereinheitlichung von Wertpapierabwicklungsdienstleistungen war schon lange Sparkassenziel. Deswegen war es gut, die von der WestLB

erworbene WPS Bank unmittelbar nach dem Erwerb mit der genossenschaftlichen Wertpapiertransaktionsbank BWS Bank – und damit sektorübergreifend – rückwirkend zum 1. Januar 2003 zur heutigen DWP-Bank zu fusionieren. Dadurch wurde eine deutlich stärkere Position in der weiteren Konsolidierung des Transaktionsbankmarktes erreicht. Dieser Weg setzte sich durch die Entscheidung zum Zusammenschluss von DWP-Bank und TxB Transaktionsbank im Jahr 2008 fort. Seither haben deutschlandweit rund 80 Prozent der Sparkassen und Landesbanken sowie fast 100 Prozent der Genossenschaftsbanken einen gemeinsamen Dienstleister für die Wertpapierabwicklung. Der Zusammenschluss mit der TxB verstärkte die Position der DWP-Bank als „nationaler Champion“ in dem sich rasch konsolidierenden und von massivem Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Markt der Wertpapierabwicklung.

Neben der DWP-Bank wird in der Sparkassen-Finanzgruppe derzeit noch von Sparkassen in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hamburg die Wertpapierabwicklung in Eigenregie durchgeführt. Wie kürzlich bekannt wurde, werden der Sparkassenverband Rheinland-Pfalz und der Sparkassenverband Baden-Württemberg ihren Mitgliedsparkassen empfehlen, das Wertpapiergeschäft künftig über die DWP-Bank abwickeln zu lassen. Mit Blick darauf, im Inland und im europäischen Ausland weitere Kunden zu gewinnen, ist es nützlich, dass die DWP-Bank sektorübergreifend aufgestellt ist.

Provinzial Nord-West

Im Jahr 2002 konnte der SVWL den 25-Prozent-Anteil der WestLB an der Westfälischen Provinzial erwerben. Der Verband war fortan zusammen mit dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) zu jeweils 50 Prozent an der Holding der damaligen Westfälischen Provinzial-Versicherungsgruppe beteiligt. Um die Westfälische Provinzial für die Zukunft noch besser aufzustellen und langfristig als guten Produktlieferanten für die westfälisch-lippischen Sparkassen zu sichern, führten LWL und SVWL Gespräche mit anderen Eigentümern öffentlicher Versicherer. Im Jahr 2005 konnte die Fusion mit der Provinzial Nord zur Provinzial Nord-West-Gruppe verwirklicht werden. Im Hause der Provinzial wurden hiermit erstmals in der Unternehmensgeschichte wertvolle Fusionser-

fahrungen gesammelt. Aus Sicht des SVWL stellt dieser Zusammenschluss den ersten Schritt für die ausstehende weitere Konsolidierung im Bereich der öffentlichen Versicherer dar.

Die Vorteile eines Regionalversicherers – Kundennähe, Präsenz am Ort sowie enge wirtschaftliche und gesellschaftliche Bindung an die jeweilige Region – sind durch sinnvolle Fusionen nicht gefährdet. Dieses typische Profil öffentlicher Versicherer – dem der Sparkassen nicht unähnlich – lässt sich durch organisatorische Maßnahmen erhalten. Das funktioniert ähnlich wie bei größeren Zweckverbands- oder Kreissparkassen.

WestLB

Gemeinsam mit den deutschen Sparkassen befürwortet der SVWL nachdrücklich die Konsolidierung im Landesbankensektor. Anläufe blieben nicht nur einmal im Gestrüpp der Zielkonflikte heterogener Eigentümerkreise stecken. Beispiel: Einen vielversprechenden Versuch gab es im Jahr 2007. Nach umfangreicher Prüfung hatte sich zum damaligen Zeitpunkt die Landesbank Baden-Württemberg als vorzugswürdiger Partner für die WestLB AG herausgestellt. Neben der Idee, die Konsolidierung der gesamten Landesbankenlandschaft aktiv voranzutreiben, hätte der Zusammenschluss darüber hinaus auch eine Katalysatorfunktion für andere Konsolidierungsfelder innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe entwickeln können. Außerdem sollten betriebswirtschaftliche Ziele – Steigerung der Profitabilität, Verbesserung der Risikolage, Stärkung der Kapitalbasis, Etablierung eines tragfähigen Geschäftsmodells – durch die Fusion der sich ergänzenden Banken verwirklicht werden. Das Land Nordrhein-Westfalen hat das Vorhaben ohne nähere inhaltliche Prüfung im August 2007 aus politischen Gründen gestoppt.

Die Weltfinanzkrise hat viele, vor allem größere und international tätige Banken hart getroffen. Die WestLB war dabei keine Ausnahme. Der SVWL beteiligte sich an verschiedenen Maßnahmen zur Risikoabschirmung der WestLB. Hierzu zählte Anfang 2008 eine Garantie des Landes Nordrhein-Westfalen in Höhe von fünf Milliarden Euro für ein ausgelagertes Wertpapierportfolio im Volumen von 23 Milliarden Euro. An dieser Garantie beteiligte sich der SVWL mit 500 Millionen Euro.

Im Anschluss wurde diese Risikoabschirmungsmaßnahme aller Eigentümer der WestLB von der Europäischen Kommission als Beihilfe qualifiziert und mit weitreichenden Auflagen – bis hin zur Anteilsveräußerung – versehen. Da diese Auflagen vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und der Behandlung vergleichbarer Fälle völlig unangemessen sind, hat der SVWL entschieden, dagegen auf dem Rechtsweg vorzugehen. Das zuständige Europäische Gericht wird voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2011 urteilen.

Landesbankenkonsolidierung als spannende Frage

Klagen haben keine aufschiebende Wirkung. Deswegen hat sich der SVWL an der Verwirklichung von EU-Auflagen unter anderem zur Verkleinerung der Bank beteiligt. In diesem Zusammenhang wurden in 2009/2010 Maßnahmen zur Nutzung des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes vorbereitet, die zur Gründung der Erste Abwicklungsanstalt (EAA) führten. Auf die EAA wurde in zwei Schritten ein Portfolio von Risikopositionen und strategisch nicht notwendiger Aktiva mit einem Buchwert von insgesamt 77,2 Milliarden Euro übertragen. Der SVWL übernahm umfangreiche Garantien, die über Aktionärspflichten weit hinausgehen – ein eindrucksvolles Beispiel für Eigentümerverantwortung, eine Last, die von Aktionären privater Banken, etwa denen der HRE, nicht verlangt wurde. Auch bezogen auf die EAA erhob die EU – unbegründete – Beihilfevorwürfe, das Verfahren läuft.

Im Rahmen des Sparkassentages 2010 hat Heinrich Haasis, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, in seiner Grundsatzrede im Hinblick auf die Ziele der Sparkassen und die anstehende Landesbankenkonsolidierung gesagt:

„[...] Die Frage nach weiteren Kostensynergien sowie nach der Leistungsfähigkeit und der Schlagkraft [der Landesbanken] steht auf der Tagesordnung, sobald die akuten Lasten der Finanzkrise abgearbeitet sind. Die Sparkassen wollen und brauchen Partner auf der Landesbankenseite, die sie optimal mit Verbundprodukten für ihre Kunden unterstützen und ihre Unternehmenskunden umfassend bei internationalen Geschäften begleiten können. Sie wollen Landesbanken als Verbundpartner, deren Geschäftspolitik sie bewerten und

deren Risiken sie mittragen können. [...] Aber ebenso klar ist dabei natürlich auch, dass wir das alles nur in die Zukunft tragen können, wenn es zu einer Verständigung mit den Ländern als Mitträgern von Landesbanken kommt. Und das wollen und müssen wir im Einvernehmen erreichen [...]. Dabei wissen wir natürlich auch, dass die Sparkassen als unternehmerische Mitverantwortungsträger gefragt sind, und wir respektieren auch, dass es ja Landesbanken gibt, bei denen die Länder nahezu ausschließliche Eigentümer sind. Und wenn diese Länder sich entscheiden sollten, solche Institute an Dritte zu veräußern, dann ist dies ein Weg, den wir zu respektieren haben. Auch dies wäre ein Weg, Kapazitäten in der eigenen Gruppe zu reduzieren oder [...] um zur Konsolidierung durch Dekonsolidierung zu kommen. Wichtig wäre für uns in jedem Fall, dass solche Vorhaben in fairer Partnerschaft besprochen und daraus gemeinsam die notwendigen Konsequenzen gezogen werden. [...]“

Diese Sicht der Dinge teilt der SVWL ohne Abstriche.

LBS West

Im Zuge der Aufspaltung der Westdeutschen Landesbank Girozentrale (WestLB GZ) im Jahr 2002 in eine Förderbank (NRW-Bank) und eine Geschäftsbank (WestLB AG) entwickelte der SVWL ein Konzept, den Geschäftsbereich „Landesbausparkasse“ der früheren WestLB GZ als eigenständige Gesellschaft abzuspalten. Dabei ging die Westdeutsche Landesbausparkasse (LBS West) in das alleinige Eigentum der beiden nordrhein-westfälischen Sparkassenverbände über. Das SVWL-Konzept ermöglichte eine Transaktionsstruktur, die den Sparkassen einen um zirka 100 Millionen Euro verringerten Liquiditätseinsatz für den Erwerb ermöglichte. Im Ergebnis übernahmen RSGV und SVWL jeweils 50 Prozent der Anteile. Seither haben die Sparkassen in NRW und die LBS West ihre Zusammenarbeit deutlich intensiviert.

Seit 2002 ist der Marktanteil der LBS West vor allem aufgrund der verbesserten Zusammenarbeit stetig gewachsen. Die positive Entwicklung des Neugeschäfts basiert vor allem auf der Nutzung der Bausparpotenziale im Kundenbestand der Sparkassen. Die LBS West ist heute ein sehr solides Spezialkreditinstitut. Beteiligungsstrategisch stellt sich mittel- bis langfristig je-

doch die Frage, ob nicht durch Zusammenschlüsse der heutigen zehn regionalen Landesbausparkassen weitere Verbesserungen im Sinne der Sparkassen erreicht werden können.

Deka-Bank

Die Deka-Bank ist der gemeinsame Asset Manager der Sparkassen-Finanzgruppe. Als Verbundpartner der Sparkassenorganisation arbeitet die Deka-Bank eng mit den westfälisch-lippischen Sparkassen zusammen. Im Mittelpunkt steht das Publikumsfondsgeschäft, in dem die Deka-Bank den Sparkassen als Produktlieferant und Dienstleister für die Vertriebsunterstützung zur Verfügung steht.

Eigentümer der Deka-Bank sind derzeit mit je 50 Prozent die Landesbanken sowie – über den Deutschen Sparkassen- und Giroverband öK – die regionalen Sparkassen- und Giroverbände. Die Anteile der Landesbanken an der Deka-Bank stehen, zum Teil aufgrund von EU-Auflagen, zum Verkauf. Für eine Übernahme dieser Anteile durch die Sparkassenverbände setzt sich der SVWL ein. Dies würde die Möglichkeit schaffen, die Zukunft dieses wichtigen bundesweiten Verbundpartners für alle Sparkassen ganz in ihrem Sinne und zu ihrem Nutzen zu gestalten.

Anlässlich der Sparkassenvorständetagung „Märkte und Strategien“ im Januar 2011 hat Helmut Schleweis, Bundesobmann der Sparkassenverbände im DSGV, Erfolgsfaktoren und Gestaltungslinien für Verbundunternehmen herausgearbeitet. Die den Sparkassen dienende Funktion, Mehrheit oder Alleineigentum für die Sparkassen, neben der eigenen betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung des Verbundunternehmens die Wertschöpfung für die Gruppe und natürlich klare Aufgabenstellung sowie wettbewerbsfähige Leistungserbringung waren seine Kriterien. Mit den Beteiligungen des SVWL werden genau diese Ziele verfolgt. Im vergangenen Jahrzehnt wurden auf dem Weg stetig zu verbessernder Zielerreichung nicht wenige gute Schritte vollzogen. Eine große Ausnahme gibt es: Die Situation bei der WestLB AG ist alles andere als einfach. Alle Beteiligten sind gefordert, durch tief greifenden Wandel Schritt für Schritt ein neues Gleichgewicht zu schaffen – an dieser überaus anspruchsvollen Aufgabe wird der SVWL unter Einsatz aller seiner Kräfte mitwirken.