

## Bankenverband

### Kaum Fortschritt

So hatte man sich das bei den Verantwortlichen des Bundesverbandes deutscher Banken sicherlich nicht gedacht, als man vor gut einem halben Jahr den Chef der altherwürdigen Hamburger Privatbank Berenberg zum designierten Präsidenten auserkoren hat. Denn kurz vor Amtsantritt brachen die Panama-Papers über Wirtschaft, Sport und Politik herein und einmal mehr wird das Amt und damit der Ruf des gesamten Verbandes von den vermeintlichen Verfehlungen des den Präsidenten stellenden Institutes beschädigt.

Ganz frei von diesen Ent- oder besser Verwicklungen war auch die Feierstunde der Amtseinführung nicht, als Finanzminister Wolfgang Schäuble zwar die bei solchen Anlässen üblichen lobenden Worte fand, die Gelegenheit jedoch zu einer Abrechnung mit den Banken nutzte – ohne dabei den Amtsinhaber direkt zu kritisieren. Man werde es den Banken künftig sehr viel schwerer machen, solche Geschäfte mit Kunden in Steueroasen mit gutem Gewissen zu tätigen, war die klare Botschaft des Finanzministers, dem die Rolle der Banken im Zusammenhang mit Briefkastenfirmen natürlich nicht gefallen kann, egal ob diese nun tatsächlich Hilfe zur Steuerhinterziehung geleistet haben oder nicht.

Der BdB sprang dem Finanzminister zur Seite und unterstützte den 10-Punkte-Plan zu mehr Transparenz denn auch prompt. Mit Blick auf das eigene Haus klang der nun amtierende Präsident da wenige Tage zuvor noch deutlich forscher: „Alle unsere Geschäfte sind zu 100 Prozent sauber“, sagte der Bankchef in einem Interview. Es gebe „kein einziges Depot, von dem wir den Menschen dahinter, den wirtschaftlich Berechtigten, nicht kennen.“ Außerdem bestehe „bei Weitem keine so enge Beziehung von uns nach Panama, wie bisweilen unterstellt wird“. Wie dann fortgesetzte Geschäftsbeziehungen zu Drogenhändlern zu beurteilen sind, sollten diese tatsächlich aus den den Journalisten zugespielten Papieren hervorgehen, muss abgewartet werden.

All das zeigt aber, wie schwer es offensichtlich geworden ist, für den ehemals bedeutendsten, aber auch heterogensten der großen deutschen Bankenverbände einen Kandidaten zu finden, der allen Ansprüchen genügt. Erfolgreich, eloquent, öffentlichkeitswirksam, in der Branche geschätzt, mit einem Stab ausgestattet, der groß genug ist, ihn bei seiner Präsidententätigkeit bestens zu unterstützen, zeitlich frei genug für die zusätzlichen Aufgaben und eben frei von jedem Tadel, damit sich

die Politik mit ihm zeigen und sich seinen Rat einholen und die Öffentlichkeit nicht wieder mit dem Finger auf die Kreditwirtschaft zeigen kann. Aber vielleicht kommt man gar nicht mehr umhin, hierbei Abstriche zu machen, weil das alltägliche Bankgeschäft den perfekten Kandidaten gar nicht mehr zulässt? Dafür muss sich derjenige überhaupt nichts zu Schulden haben kommen lassen, es langt schon, sich in den Grauzonen bewegt zu haben.

Dann fallen schnell Begriffe wie Anstand und Moral, wie Ethik und Legitimität. Allein, dass über denjenigen gesprochen werden kann, hilft dem Verband nicht weiter. Denn dann sind immer wieder nur die Banken schuld. Daran wird sich auch in der Amtszeit von Peters nichts ändern, ebenso wenig wie an den anderen Herausforderungen wie Wettbewerbsdruck, Nullzinsen, Regulatorik und Europa.

## Bayern LB

### Zurück in der Normalität

Michael J. Fox reiste in der Achtzigerjahre-Trilogie „Back to the Future“ zwar mühelos in die Vergangenheit, tat sich dann aber bekanntermaßen sehr schwer, wieder das Hier und Jetzt zu erreichen. Auch für die Bayern LB war der Weg zurück in die Normalität alles andere als einfach und mit enorm viel Arbeit verbunden. Aber er sei geschafft, wie der Vorstandsvorsitzende Johannes-Jörg Riegler mit der Präsentation des Jahresabschlusses 2015 feststellte: „Das Nichtkerngeschäft ist fast vollständig abgebaut, wir sind nur noch da unterwegs, wo wir aktiv sein wollen.“ Oder: „Wir sind wieder eine erfolgreiche Kundenbank.“ Oder: „Die Bilanzsumme gibt uns nun wieder Spielraum für gesundes Wachstum.“ Oder: „Wir arbeiten deutschlandweit mit 400 Sparkassen zusammen, sind Marktführer beim Handel mit Derivaten und Edelmetallen.“ Oder: „Die DKB ist vielleicht die digitalste Bank, die es in Deutschland gibt.“

Auf den ersten Blick wirkt das nackte Ergebnis vor Steuern von 640 Millionen Euro und im Konzern von 488 Millionen Euro ein wenig mager verglichen mit Wettbewerbern – gemessen am Verständnis der eigenen Leistung der Bank. Diese Einschätzung gilt erst recht, wenn man sich anschaut, dass die Gesamterträge von 2,36 Milliarden Euro auf 2,17 Milliarden Euro gesunken sind, ein Großteil des Ergebnisswings im Vergleich zum Minus von 348 Millionen Euro vor Steuern und 1,32 Milliarden Euro im Konzern aus dem Vorjahr aus einer Verminderung der Risikovorsorge um mehr als 1,1 Milliarden Euro auf nun noch 304 Millionen

Euro resultiert und der wesentliche Ergebnisbringer das Privatkundengeschäft der Direktbanktochter DKB mit 336 Millionen Euro nach 190 Millionen Euro ist.

Ein genauerer Blick macht den Stolz Rieglers, „die Ziele zwei Jahre vor dem Plan erreicht zu haben“, allerdings nachvollziehbar. Das Ergebnis wurde mit der Hälfte der Bilanzsumme im Vergleich zu vor fünf Jahren erzielt, der Ertragsrückgang resultiert vor allem aus dem Abbau der nicht strategischen Geschäfte, denn die Erträge aus dem Kerngeschäft sind im abgelaufenen Geschäftsjahr um mehr als 300 Millionen Euro oder 18 Prozent auf fast 2,1 Milliarden Euro gestiegen, alle Segmente haben positive Ergebnisbeiträge abgeliefert und der Erfolg im Firmenkundengeschäft (Erträge von 282 Millionen Euro nach 198 Millionen Euro im Vorjahr) ist vor dem Hintergrund eines starken Wettbewerbs und einer anhaltenden Investitionszurückhaltung zu werten.

Geschäftlich ist die Bayern LB also wieder in der Normalität angekommen, denn wie Riegler sagte, sei das ein normales Ergebnis. Nun muss sie sich nur noch stärker vom Freistaat lösen. Hierfür sollen noch im April weitere 1,3 Milliarden Euro der stillen Einlage an Bayern zurückgezahlt werden. Insgesamt wurden damit in den vergangenen Jahren 4,4 Milliarden Euro an Leistungen für den Freistaat erbracht. Die dann noch ausstehende Rückzahlung von einer Milliarde Euro will Riegler „vor dem zur Beendigung des EU-Verfahrens vereinbarten Termin im Jahr 2019“ leisten.

Zur bayerischen Normalität gehört auch, dass das Verhältnis Staat und Landesbank sehr eng ist und dies auch bleiben wird. Finanzminister Markus Söder äußerte sich jedenfalls umgehend zum Ergebnis der Bayern LB: „Ich bin sehr zufrieden mit dem Ergebnis. Die Bayerische Landesbank ist auf einem guten Weg. Die Gewinne ermöglichen weitere Rückzahlungen an die Steuerzahler“, so der Bayerische Finanzminister. „Das ist der Lohn für die erfolgreiche Restrukturierung der Bayern LB in den letzten Jahren. Eine solide Kapitalausstattung und ein stabiles Geschäftsmodell sind eine gute Basis für die Zukunft.“

Mit dem Jahr 2015 ist Riegler seiner Vorstellung von einer starken Regionalbank mit bayerischen Wurzeln für die deutsche Wirtschaft ein gutes Stück näher gekommen. Nun gilt es, mit „Fine-tuning“ die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft als „Beraterbank“ weiter zu verringern. Externes Wachstum kommt für den Vorstandschef dabei nicht in Betracht: „Ich bin angetreten, um diese Bank umzubauen und umzustrukturieren, darauf liegt der Fokus, da haben wir schon viel erreicht, aber es gibt noch einiges zu tun.“

## Helaba

### Kontinuität

Wenn demnächst in Stuttgart der designierte Vorsitzende Rainer Neske zunächst in den Vorstand eintritt, um dann im Herbst als Nachfolger von Hans-Jörg Vetter an die Spitze zu rücken, wird man ihn in der Bank und von außen erst einmal beäugen und darauf achten, welche neuen Akzente er wohl setzen wird. In Frankfurt war eine 100-Tage-Schonfrist für den Neuen nicht notwendig, denn Herbert Hans Grüntker kennt die Bank schon seit vielen Jahren und hat – beispielsweise im institutionellen Asset Management – die heute noch gültige strategische Ausrichtung ganz maßgeblich mitgestaltet. Insofern sind es weder eine große Überarbeitung des Geschäftsmodells noch eine mögliche Konsolidierung des Landesbankensektors, die den seit 1. Oktober vergangenen Jahres amtierenden Vorstandsvorsitzenden derzeit am dringlichsten beschäftigen. Sondern er verweist auf eine „harte Arbeit im Tagesgeschäft ohne Glanmoureffekt“, mit der er sein Haus durch die neue Realität des Veränderungsdrucks durch Niedrigzinsen, Regulierung und Digitalisierung steuern und dabei die Position im Markt möglichst halten und ausbauen will (siehe auch Interview in diesem Heft auf Seite 368).

Mit Blick auf die Landesbankenkonsolidierung sieht er die Strukturen im Wesentlichen schon heute auf vier große Häuser bereinigt und damit gar nicht mehr so weit von diversen früheren Zielbildern entfernt. Eine mittelfristige Lösung für die HSH Nordbank, sei es im Zuge einer Privatisierung oder einer anderen Variante, hat er dabei schon antizipiert, hält sich aber mit Planspielen um Einzelheiten völlig zurück. Die Frage, ob es dabei und darüber hinaus weitere Schritte zur Landesbankenkonsolidierung geben könnte, verweist er in den Verantwortungsbereich der Träger und vermeidet es, die Interessenlage seines Hauses festzulegen. Gleichwohl lässt er keinen Zweifel daran, dass die Helaba im künftigen Reigen der deutschen Landesbanken eine maßgebliche Rolle spielen will.

Offen zeigt sich der Helaba-Chef schon heute für konstruktive pragmatische Schritte zur Intensivierung der Arbeitsteilung unter den Landesbanken auf all jenen Feldern, die nicht unmittelbar das sichtbare Leistungsprofil seiner Bank gegenüber den Kunden prägen. Als gelungenes Beispiel für solche Projekte nennt er Paydirekt als möglichen Ansatzpunkt für weitere Überlegungen in Richtung einer Vertiefung der Arbeitsteilung sowie die angesichts der regulatorischen Änderungen notwendige Weiterentwicklung von IT-Systemen und/oder des Meldewesens.

Im eigenen Haus geht es indessen nicht um Großbaustellen, sondern um die Feinjustierung am seit Jahren grundsätzlich beibehaltenen Geschäftsmodell im Lichte der Regulierungsanforderungen. Dazu zählt Grüntker den pfleglichen Umgang mit Eigenkapital sowie die Ressourcenbindung von IT und Personal. Anhand dieser Kriterien soll durchforstet werden, welche Geschäftsfelder den gewünschten Erfolgsbeitrag bringen und damit beibehalten oder modifiziert werden sollen. Durchaus noch Wachstumschancen verspricht sich die Helaba in ihrer Funktion als Verbundbank der Sparkassen und allgemein im Markt Nordrhein-Westfalen. Dass die Frankfurter Landesbank gerade in der Zusammenarbeit mit den Sparkassen vor Ort eine Win-win-Situation für beide Partner anstrebt, wird übrigens nicht nur im eigenen Haus als Anspruch herausgestellt, sondern vielfach auch von Sparkassen als gelebte Praxis bestätigt.

Das Konzernergebnis vor Steuern 2015 von 596 Millionen Euro als sehr gut einzustufen, passt auf den ersten Blick nicht zu dem eher bedachtsam wirkenden und nicht zur Euphorie neigenden Helaba-Chef. Aber er hat mit diesem besonderen Prädikat auch schon ein wenig seinen gedämpften Erwartungen für das laufende Jahr und die Folgeperioden vorgebeugt und spürbare Abstriche beim Konzernergebnis in den Raum gestellt. Als Reaktion auf diese Art der Ertragswarnung hat die Landesbank bereits eine Anpassung der Zielvorgabe für die Verzinsung des Eigenkapitals vorgenommen. Waren das bisher 8 Prozent, so will sich die Helaba in den kommenden Jahren mit einer Spanne von 6,5 bis 8 Prozent zufriedengeben, hält diese allerdings auch für realistisch.

### Nord-LB

#### Paradigmenwechsel in der Schiffsfinanzierung

Einen Risikovorstand zum neuen Chef zu küren, ist für eine Bank mit einem großen Schiffsportfolio dieser Tage vielleicht gar keine so schlechte Idee. Denn bei der anhaltend angespannten Lage der Schifffahrtsbranche kann es gewiss nicht schaden, die diesbezüglichen Risikolagen genau im Blick zu haben. Wenn dann, wie kürzlich von der Nord-LB verkündet, noch ein Paradigmenwechsel in diesem Geschäftsfeld ansteht, ist es erst recht von Vorteil, die Risiken und Chancen der Neuordnung genau zu beobachten. Zwar sieht die Bank die Schiffsfinanzierung weiterhin als wesentlichen Bestandteil ihres Geschäftsmodells, doch will sie das Volumen des Portfolios von derzeit rund 19 Milliarden Euro in weniger als fünf Jahren kräftig auf dann

noch 12 bis 14 Milliarden Euro reduzieren. Geschehen soll das durch eine Ausplatzierung von Risiken sowie einen gezielten Abbau von Volumen in einem möglichst gut zu optimierenden Mix aus Schiffen mit gestörten und ungestörten Leistungsbeziehungen. Und wer kennt sich in dieser Materie besser aus als der amtierende Risikovorstand und designierte Chef Thomas Bürkle, der mit den Problemlagen wie auch mit den gut laufenden Engagements schon in der Vergangenheit befasst war. Interessenten für ihr Angebot erhofft sich die Bank beispielsweise bei Staatsfonds und anderen internationalen institutionellen Anlegern, die in aktiv gemanagte Schiffsportfolios investieren, und/oder über die hauseigene Einheit für Kredit-Asset-Management, die ihre strukturierten Kreditprodukte bei institutionellen Anlegern platziert.

Dass der Nord-LB im Geschäftsfeld Schiffe Handlungsbedarf drohen könnte, ist keine Überraschung. Seit einigen Jahren schon wurde der noch bis Ende dieses Jahres amtierende Nord-LB-Chef Gunter Dunkel angesichts der Branchenentwicklung im Schifffahrtssektor immer und immer wieder nach dem Zustand des Schiffsportfolios seines Hauses gefragt. Und wie bei der Vorstellung der Zahlen für das Berichtsjahr 2015 hatte er regelmäßig einräumen müssen, dass die Belastungen durch eine hohe Risikovorsorge bei Schiffen durch günstige Entwicklungen in anderen Geschäftsbereichen aufgefangen werden mussten. Im Prinzip zeigt sich dieses Muster der Ertragsrechnung auch für das Berichtsjahr 2015. Bei einem mit 1,974 (1,985) Milliarden Euro vergleichsweise stabilen Zinsüberschuss, einem dank der positiven Entwicklung des Wertpapierkonsortialgeschäftes sowie des Verkaufs des Depotbankgeschäftes an die LBBW auf 234 (185) Millionen Euro angestiegenen Provisionsüberschusses und einem leicht auf 1,114 (1,125) Milliarden Euro gefallenem Verwaltungsaufwand ist das Ergebnis vor Umstrukturierung und Steuern auf 659 (325) Millionen Euro deutlich gestiegen. Allerdings umfasst dieser Wert neben der auf 40 Millionen Euro veranschlagten Depotbanktransaktion noch zwei weitere positive Sondereffekte. So werden gezahlten Vorfälligkeitsentschädigungen für Immobilienkredite weitere 50 Millionen Euro zugerechnet und positiven Zinskurveneffekten im Hedge Accounting 100 Millionen Euro – insgesamt fast 200 Millionen Euro.

Auch wenn die Risikolagen im Schiffsportfolio in den vergangenen Jahren immer wieder aufgefangen werden konnten, hat sich die Nord-LB in diesem Geschäftsfeld nun eine Verschlingung verordnet, weil sich ihre Erwartungen auf eine Erholung nicht bestätigt haben. Das belegen auch einige hauseigene Schlüsselzahlen zur Gewichtung der Geschäftsbereiche, die fast zwangsläufig zu Überlegungen nach einer anderen Allokation des ver-

fügbaren Eigenkapitals anregen. So erreicht der Anteil der Forderungen an Kunden im Geschäftsfeld Schiffe rund 16 Prozent, der Anteil der Schiffskunden am gesamten Risikobetrag liegt aber bei 24 Prozent. Zum Vergleich: Bei den Flugzeugkunden sind die Anteile mit 7 Prozent, bei den Firmenkunden mit jeweils 20 Prozent und bei den Privat- und Geschäftskunden mit jeweils 6 Prozent ausgeglichen. Auch die Risikovorsorge nach Geschäftsfeldern hat im Bereich Schiffe mit 916 Millionen Euro ihren mit Abstand höchsten Ausreißer nach oben. Klug umgesetzt kann sich Thomas Bürkle in den kommenden neun Monaten mit der richtigen Weichenstellung für eine Redimensionierung des Schiffsportfolios als noch amtierender Risikovorstand der Nord-LB nun eine Grundlage schaffen, mit der er dann als Vorsitzender der Bank ab dem kommenden Jahr gut leben und die Bank in die unmittelbare Zukunft steuern kann. Für das Ende seiner Amtszeit können die Träger damit ein Stand-Alone ebenso im Kalkül haben wie einen weiteren Konsolidierungsschritt im Landesbankbereich. Insofern ist die Personalentscheidung an der Nord-LB-Spitze defensiv und offensiv zugleich.

## Deutsche Leasing

### Gewünschter Ergebnislevel erreicht

Den geneigten Leser neugierig zu machen, ist immer wieder ein gern genutztes Mittel des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Sinne arbeitet die Deutsche Leasing (DL) auf dem Cover ihres Geschäftsberichts für das Berichtsjahr 2014/2015 mit der Zahl 99,6, die sie in einem nicht ganz geschlossenen Kreis präsentiert. Beim Aufschlagen der Titelseite gibt es dann die Verdeutlichung. 99,6 Prozent heißt es dort. In kleineren Lettern wird für weitere Aufklärung gesorgt. 99,6 Prozent der Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand, der als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gewürdigt und dem eine weltweit einzigartige Innovationskraft bescheinigt wird. Genau dieser einzigartige Wirtschaftsfaktor wird als Partner des eigenen Hauses gelobt.

Das Instrument des Leasings, so wird damit einmal mehr deutlich, hat sich hierzulande längst in der Unternehmensfinanzierung etabliert. Gleichwohl fällt es der Branche insgesamt und damit auch der mit Abstand größten Leasinggesellschaft im Sparkassensektor nicht leicht, die in den vergangenen Jahren gewohnten Wachstumsraten zu verteidigen. Denn sowohl die durch deutlich höhere Eigenkapitalquoten des Mittelstandes begünstigte Innenfinanzierung als auch das günstige Umfeld und damit

die hohe Bereitschaft zu Sondertilgungen erschweren tendenziell das Neugeschäft. Dennoch konnte die DL für das bis Ende September laufende Geschäftsjahr, wie schon Anfang des Jahres berichtet, ein um rund 5 Prozent gewachsenes Neugeschäft verbuchen (siehe ZfgK 1-2016). Und auch die nun mit der Veröffentlichung des Geschäftsberichtes präsentierten Ergebnisse zeigen Kontinuität. So ist mit dem nahezu unveränderten Jahresüberschuss der Muttergesellschaft Deutsche Sparkassen Leasing AG & Co KG von 45,4 (45,3) Millionen Euro eine Ausschüttung an die Gesellschafter in Höhe von 35,0 Millionen Euro verbunden. Seit nunmehr vier Jahren, so betont der Vorstandsvorsitzende Kai Ostermann, konnten damit die Ausschüttungen an die rund 400 direkt oder über Beteiligungsgesellschaften beteiligten Sparkassen stabil gehalten werden.

Die Leasingerträge, die aus dem Leasing- und Mietkaufgeschäft sowie aus dem Verkauf von gebrauchten Leasingobjekten resultieren, sind um knapp 6 Prozent oder 233 Millionen Euro auf 4,483 Milliarden Euro gestiegen. Und der Bilanzgewinn wuchs im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3 Prozent auf 67,4 (65,4) Millionen Euro. Dass in diesem Zusammenhang die allgemeinen Verwaltungsaufwendungen überproportional um 6 Prozent auf 328 Millionen Euro angewachsen sind, wird neben den gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie den Niedrigzinsen maßgeblich auf eine deutlich erhöhte Dotierung der Pensionsrücklagen zurückgeführt. Mit einem Plus von 7 Prozent auf 137 (128) Millionen Euro beim Wirtschaftlichen Ergebnis sieht die DL einen dauerhaft angestrebten Ergebnislevel erreicht, um angemessene Ausschüttungen gewährleisten, notwendige Zukunftsinvestitionen stemmen und die ökonomisch für das angestrebte Wachstum erforderliche Eigenkapitalentwicklung erreichen zu können. Der Substanzwert, also der Wert des Eigenkapitals der Deutschen Leasing Gruppe nach Aufdeckung der stillen Reserven, konnte im Berichtsjahr auf 1,793 Milliarden Euro gesteigert werden.

Mit Blick auf das mittlerweile schon zu mehr als der Hälfte abgelaufene Geschäftsjahr 2015/2016 hält Kai Ostermann dank der strategischen Wachstumsfelder Verbund und Ausland im Neugeschäft wiederum ein Plus von 6 bis 7 Prozent für realistisch. Sorgen formuliert er allerdings hinsichtlich der Geldpolitik der EZB. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Niedrigzinspolitik auf die Dotierung der Pensionsrücklagen im eigenen Haus fallen dabei noch unter die wenig erfreuliche Gesamtschau auf den Zustand der Altersvorsorge. Noch gravierender für das Geschäft seiner Gruppe in den kommenden Jahren ist eine andere Befürchtung – nämlich ein erheblicher Bremseffekt auf die Wirtschaft durch einen allgemeinen Vertrauensverlust in die EZB-Politik.

### Sparkassen

#### Frankfurt bleibt auf Kurs

Trotz heftigem Gegenwind von Geldpolitik und Regulatoren hält die Frankfurter Sparkasse Kurs. Zwar machte sich das anhaltende und mittlerweile wirklich schmerzhaft niedrige Zinsniveau beim Zinsüberschuss (minus 6,7 Prozent auf 296,3 Millionen Euro) und am Ende auch beim Ergebnis vor Steuern (minus 17,3 Prozent auf 84,9 Millionen Euro) sowie dem Jahresüberschuss (minus 25 Prozent auf 52,5 Millionen Euro) bemerkbar. Allerdings stimmen die Erfolge im Kundengeschäft die Verantwortlichen um den neuen Vorstandsvorsitzenden Robert Restani zuversichtlich. So konnte dieser auf seiner ersten Pressekonferenz von einem Plus bei den Kundengeldern in Höhe von 3,5 Prozent auf 15,5 Milliarden Euro berichten. Im Gegenzug sagte die unverändert viertgrößte deutsche Sparkasse den Rekordwert von 1,3 Milliarden Euro an Krediten zu. Das gesamte Kundenkreditvolumen erhöhte sich um fünf Prozent oder 360 Millionen Euro auf 7,54 Milliarden Euro. Das zeigt die alle Banken betreffende Herausforderung, mit üppigem Neugeschäft gegen die umfangreichen Tilgungen ankämpfen zu müssen.

Bei seinem Blick nach vorne zeigte sich Restani zwar nicht pessimistisch, aber doch eher nüchtern oder ernüchtert. Angesichts anhaltend „rauer See“ sei die Zeit der Rekordergebnisse erst einmal vorbei, das Ergebnis aus dem Jahr 2015 sei die neue Realität und in dieser Form auch 2016 wieder zu erreichen. Dafür müsse, so betonte er, die konservative Bilanzpolitik fortgesetzt, die internen Prozesse weiter verschlankt und der stationäre mit dem Online-Vertrieb besser und enger verzahnt werden.

Viel Hoffnung setzt Restani in die Marktoffensive sowohl auf der Privatkundenseite als auch im Firmenkundengeschäft. Hierfür wurden die Geschäftsfelder neu sortiert und besser abgegrenzt. Allerdings haben heute schon 40 Prozent der potenziellen Kunden im Geschäftsgebiet eine Verbindung zur Frankfurter Sparkasse. Eine weitere Möglichkeit sind Kooperationen. Anfang dieses Jahres hat die Frankfurter Sparkasse eine Vereinbarung mit der S-Immobilien GmbH zur Vermittlung von Wohnimmobilien abgeschlossen, um die starke Marktposition bei Immobilienfinanzierungen weiter auszubauen. Am Filialnetz sind dagegen derzeit ebenso wenig Änderungen geplant wie bei den Gebühren für Konten und Dienstleistungen.

Um im Bild des ehemaligen Seglers zu bleiben: Die See ist zwar rau, aber die Richtung stimmt und das

Schiff ist in hervorragendem Zustand und gut gewartet. Und der Steuermann scheint das richtige Gefühl für Schiff und Mannschaft zu haben, muss noch ergänzt werden.

### Persönliches

#### Günther Merl 70

Es ist ein Erfolg, dass die Helaba von allen Landesbanken am besten durch die Finanzkrise gekommen ist, keine Staatshilfe brauchte und auch von der EU-Kommission mit großer Milde betrachtet wurde und wird. Das Geschäftsmodell ist grundsolide, das Selbstbewusstsein vorhanden, Aufregungen eher die Seltenheit. Dieser Erfolg hat mehrere Väter, aber einer ist zweifelsfrei Günther Merl. Immerhin fielen gleich drei einschneidende Entscheidungen in die Amtszeit des Helaba-Urgesteins, der von 1978 bis 2008 für die Helaba tätig war, vom 1. Juli 2001 bis zum 30. September 2008 als Vorstandsvorsitzender: der in Brüssel beschlossene Wegfall der Gewährträgerhaftung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, die Übernahme der Frankfurter Sparkasse sowie das Verbundkonzept der Sparkassen in Hessen-Thüringen. Im erstgenannten Fall war der gebürtige Amberger Getriebener, hat die Herausforderungen aber sachlich sauber und mit ruhiger Hand gelöst.

Dass Merl aber nicht zu allem Ja und Amen sagt, sondern eigene Vorstellungen hat, zeigte sich 2008 kurz nach Ende seiner offiziellen Amtszeit. Zunächst wurde er als Chef des Bankenrettungsfonds noch gefeiert, doch schon nach nur drei Monaten im Amt warf er, unzufrieden ob der politischen Einflussnahme auf das Amt und den Fonds, wieder das Handtuch. Seitdem hält er sich von Ämtern zwar fern, nicht aber von den Themen und dem Geschehen rund um Banken und Sparkassen. 2011 sorgte er mit den beiden Frankfurter Professoren Jan Pieter Krahen und Helmut Siekmann und dem ehemaligen DZ-Bank und WestLB-Vorstand Heinz Hilgert für Unruhe, als er in einer Streitschrift die Auflösung und Neustrukturierung der Landesbanken forderte. „Wenn jetzt schon der Zölibat infrage gestellt wird, sollte sich doch endlich auch bei den Landesbanken etwas tun,“ so Merl damals. Viel getan hat sich seitdem nicht, lediglich Merls Nachfolger Hans-Dieter Brenner übernahm die Reste der WestLB.

Am 30. März 2016 vollendete Merl sein 70. Lebensjahr. Dass anlässlich seines Geburtstags neben Familie und Freunden zahlreiche Weggefährten und amtierende kommunale Politiker seiner Einladung ins schöne Chiemgau gefolgt sind, zeigt, Günther Merl ist noch immer mittendrin und hochgeschätzt. Die Redaktion gratuliert ganz herzlich zum Geburtstag.

## Leserbrief

### Verlustquoten im Leasinggeschäft

Im Jahre 2009 wurde die Kölner Dissertation von Martin Honal „Loss Given Default von Mobilien-Leasingverträgen“ in den „Leasingstudien“ des Forschungsinstituts für Leasing an der Universität zu Köln – Herausgegeben von Hans E. Büschgen und Klaus Feinen – Gabler Edition Wissenschaft – veröffentlicht. Schon in der Arbeit von Honal steht im Geleitwort von Prof. Dr. Thomas Hartmann-Wendels: „Der Verlust im Insolvenzfall (Loss Given Default, LGD) ist neben der Ausfallwahrscheinlichkeit die zentrale Größe im Management von Adressenausfallrisiken. Während die Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeiten mit Hilfe statistischer Methoden auf eine lange Tradition zurückblicken kann, ist der Schätzung von Verlustquoten im Insolvenzfall vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt worden. Diese Vernachlässigung steht in krassm Gegensatz zu der Bedeutung, die der LGD für Leasinggesellschaften hat. Für den Leasinggeber ist die Schätzung von Verlustquoten besonders wichtig, weil er juristischer Eigentümer des Leasingobjektes bleibt und deshalb bei Nichterfüllung des Leasingvertrags durch den Leasingnehmer sehr zügig auf das Objekt zugreifen und es selbständig verwerten kann. Leasinggeber können somit durch den Aufbau von Verwertungskompetenz den LGD erheblich beeinflussen.“

Auch im Artikel von Pfungsten et al. (ZfgK 5-2016 – Red.) wird die Tatsache, dass aufgrund bisheriger Studien die Verlustquoten im Leasinggeschäft niedriger ausfallen als im Kreditgeschäft, insbesondere auf die besondere rechtliche Stellung des Leasinggebers, der während der Vertragslaufzeit weiterhin rechtlicher Eigentümer des Leasingobjektes bleibt, zurückgeführt. Faktisch bestätigen die Ausführungen die bereits von Honal gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und Notwendigkeiten. Auch bestätigt das Ergebnis der Verfasser, wonach „der dieser Untersuchung zugrunde liegende Datensatz, der das Leasingportfolio einer mittelgroßen deutschen Bank mit insgesamt 1185 im gesamten Bundesgebiet im Zeitraum April 2009 bis Dezember 2014 ausgefallenen Leasingverträgen umfasst“, der durchschnittliche LGD 36,6 Prozent beträgt und damit in einer für Leasinggeschäfte in anderen Studien festgestellten Größenordnung liegt – vergleiche Hartmann-Wendels et al. – die bisherigen Erkenntnisse. Bereits vor rund 20 Jahren hat der seinerzeit von mir geführte Europäische Leasingverband erste Umfragen zum Ausfall beziehungsweise zu Verlusten aus Leasinggeschäften in zahlreichen Ländern durchführen lassen. Die Er-

gebnisse von damals werden durch die heute gewonnenen Erkenntnisse eindrucksvoll bestätigt.

Das Ausfallrisiko bei Leasinggeschäften ist in vielfältiger Weise wesentlich geringer als das bei den Kreditgeschäften. Auch die Tatsache, dass Leasingunternehmen häufig einen „negativen LGD“ – also einen eindeutigen Gewinn, der über die ursprünglich vereinbarten Mietzahlungen hinausgeht – trotz Insolvenz ihrer Leasingnehmer generieren, ist eindeutig auf den unterschiedlichen Rechtsbezug zurückzuführen. Der Leasingvertrag ist zivilrechtlich ein Mietvertrag. Es wird also kein Kredit – der ein Geldgeschäft ist und zu 100 Prozent nebst Zinsen zurückzuzahlen ist, wobei die Bank dann alle Sicherheiten unverzüglich an den ehemaligen Kreditnehmer zurückzugeben hat – gewährt, sondern ein exakt beschriebenes Wirtschaftsgut für eine bestimmte Zeit gegen ein konkretes Entgelt zur Nutzung überlassen. Eigentümer ist und bleibt der Leasinggeber, wenn nicht besondere Kaufoptionen zu festgelegten Preisen vereinbart wurden, die aber im Insolvenzfall des Leasingnehmers rechtlich erlöschen.

So ermittelten Hartmann-Wendels und Honal einen Anteil der Leasingverträge mit „negativem LGD von 22 Prozent.“ Zu Recht weisen Pfungsten et al. im vorliegenden Artikel darauf hin, dass „für Bankkredite eine vermehrte Realisierung negativer LGDs nicht nachgewiesen werden kann. Somit stellt dies eine typische Eigenschaft von Leasingverträgen in Abgrenzung zu Krediten dar.“ Leider fehlt hier der Hinweis, dass für eine kreditgewährende Bank ein „negativer LGD“ schon aus rechtlichen Gründen überhaupt nicht erzielt werden kann, sodass eine solche Untersuchung völlig überflüssig war und ist. Wenn der Bankkredit zu 100 Prozent nebst allen Zinsen und nachgewiesenen Kosten aus der Insolvenzmasse bedient ist, steht den anderen Gläubigern oder dem ehemaligen Kreditnehmer ein zusätzlicher Verwertungsgewinn aus den Sicherheiten zu. Das ist eben der ganz entscheidende Unterschied zwischen einem Leasinggeschäft mit unverrückbarem Eigentum des vermieteten Objekts beim Leasinggeber und einem Kreditgeschäft, das auf Basis pfandrechtlicher Gestaltungen abgesichert ist und „nur“ eine Geldleihe über einen ganz bestimmten Betrag nebst Zinsanspruch auf Zeit ist.

Ich bin überzeugt, dass auch die von den Verfassern angeregten weiteren Studien die seit Jahrzehnten gewonnenen Erkenntnisse – basierend auf den völlig unterschiedlichen rechtlichen Gestaltungen und zusätzlichen Markterfahrungen zahlreicher Leasinggeber, dass der LGD bei Leasinggeschäften signifikant geringer als bei Kreditgeschäften ist – bestätigen werden.

Prof. Dr. h.c. Klaus Feinen, Köln