



### Landesbanken

#### Schwäbische Normalität

Pressekonferenzen von Landesbanken sind dieser Tage in der Regel ein großes Spektakel. Mindestens doppelt so viele Journalisten wie gewöhnlich, dutzendfach so viele Fernsehkameras und Hörfunkteams waren vor Ort, in München wie in Düsseldorf. Von all diesen Turbulenzen war jüngst in Stuttgart wenig zu spüren. Das liegt zum einen und vor allem natürlich daran, dass die LBBW bislang noch relativ glimpflich durch die allgemeine Finanzkrise geschlittert ist. Das Konzernergebnis vor Steuern im Berichtsjahr 2007 hat sich Subprime-bedingt auf 347 Millionen Euro nahezu geviertelt, der Konzernjahresüberschuss hat um zwei Drittel auf noch 311 Millionen Euro nachgegeben. Damit kann man in Stuttgart nicht zufrieden sein, ist es auch nicht. Aber immerhin kein Verlust, mag mancher durchatmen. Allerdings gilt das nur für das Vorjahr. Das erste Quartal war auch in Stuttgart, wie fast überall auf dieser Welt, noch ein gutes Stück grausamer, sodass auch die starke und große LBBW per 31. März in die roten Zahlen rutschte. Ein niedriger dreistelliger Millionenbetrag wurde avisiert. Allein in der Neubewertungsrücklage schlagen Bewertungsverluste bei strukturierten Produkten mit rund 650 Millionen Euro zu Buche. Zum Vergleich: Im Gesamtjahr 2007 waren es 631 Millionen Euro. Hierbei muss natürlich angemerkt werden, dass es sich dabei keineswegs um realisierte Verluste handelt. Diese belaufen sich bislang auf gerade einmal 50 Millionen Euro. Schöne IFRS-Welt!

Das liegt zum anderen daran, dass man in Stuttgart mit Siegfried Jaschinski einen Vorstandsvorsitzenden hat, der für 2007 und auch 2008 mit großem Selbstbewusstsein und ausgeprägter Sachlichkeit durchaus Erfreuliches zu vermelden versteht. Der Zinsüberschuss wächst dank des Kreditgeschäftes, der Provisionsüberschuss steigt, auch wegen der Erfolge im Private Banking. Und der neue VöB-Präsident kann und will bei der anstehenden Neuordnung der Landesbankenlandschaft eine aktive und bestimmende Rolle spielen. Mit den Übernahmen der Sachsen-LB und der Landesbank Rheinland-Pfalz hat er dies bereits gezeigt. „Damit schultert die LBBW die Restrukturierung von zwei Landesbanken, deren Wholesale-Geschäftsmodell sich nach Ende der Gewährträgerhaftung in der Finanzmarktkrise als nicht mehr tragfähig erwiesen hat“, spricht Jaschinski deutlich aus, was man vor allem in Mainz so sicherlich nicht gerne hören wird. Denn durch die gerade vollzogene vollständige Integration in den Mutterkonzern verschwindet die Mainzer Landesbank weitgehend von der Bildfläche. Künftig soll die „Rheinland-Pfalz Bank“ das Kompetenzzentrum für gewerbliche Immobilienfinanzierungen im LBBW-Konzern werden und mit dem Profil als Kundenbank mittelständische Unternehmen in Rheinland-Pfalz und Hessen umwerben. Der bislang in Mannheim ansässige LBBW-Vorstand Peter A. Kaemmerer wird per Doppelsitz auch in Mainz regieren. Damit endete das vielgepriesene Mutter-Tochter-Modell abrupt und deutlich schneller als geplant. Auf vier bis fünf Jahre angelegt, nutzte die LBBW die Finanzkrise zum Handeln, auch weil die LRP alles andere als überzeugende Zahlen für 2007 präsentieren musste. Der Verlust sum-

miert sich auf 91 Millionen Euro. Für jeden Landespolitiker ist diese Vereinnahmung natürlich alles andere als ein gutes Zeichen, heißt es doch: Halte so lange wie es geht an Deiner Landesbank fest, sonst bist Du sie los! Zu weiteren Fusionen hat Jaschinski ebenfalls klare Vorstellungen. Man brauche sicher nur eine Sparkassen-Zentralbank, sagte der Vorstandsvorsitzende. Was aber nicht heißt, dass alle Landesbanken in dieser aufgehen müssten. Es werde verschiedene Lösungen geben. Das riecht sehr stark nach klarer Arbeitsteilung und speziellen Dienstleistern für die Sparkassen und deren Kunden, beispielsweise für Auslandsaktivitäten in Düsseldorf oder das Osteuropa- und Direktbank-Geschäft in München. Auch das klingt höchst vernünftig und angenehm normal.

### Finanzdienstleistungsaufsicht

#### Vom Vorteil der Vorsicht

Angesichts des engen Austauschs zwischen den verschiedenen Standorten der internationalen Finanzkonzerne, dem weltweiten Ideentransport durch Heerscharen von Unternehmensberatern und der Tendenz nach schnellerer Übertragung von neuen Ansätzen von Land zu Land und/oder von Branche zu Branche konnte die hiesige Versicherungsaufsicht seit dem Ausbruch der durch die Subprime-Krise ausgelösten Verwerfungen an einigen Märkten längst nicht von einer Immunisierung der Assekurranz ausgehen. Sondern sie musste bei aller Kenntnis um die eigene Unternehmenskultur dieser Branche mit einer Infizierung rechnen. Auch wenn es dank der vergleichsweise restriktiven Anlagevorschriften von vornherein keine allzu gravierenden Befürchtungen für ein direktes Engagement der Versicherer in strukturierten Produkten geben musste, so stand doch eine Ansteckung über andere Linien zu befürchten, etwa über die Schiene der Rückversicherung, über Directors-and-Officers-Versicherungen, über abzuwertende Bankaktien in den Portfolios der Versicherer, über die Geschäftsbeziehungen mit Monolinern sowie – bei großen Finanzkonglomeraten besonders nahe liegend – über die Verbindungen von Bank- und Versicherungsgeschäft in einem Haus. Wie groß ist die Gefahr, dass innerhalb von Allfinanzkonglomeraten mit Prämien aus dem Versicherungsbereich der Bedarf im Banksegment ausgeglichen wird, war für Thomas Steffen, seit Mitte April dieses Jahres, ganz offiziell der für das Versicherungsgeschäft zuständige Exekutivdirektor der BaFin, spätestens seit der zweiten Jahreshälfte 2007 eine der wichtigen Fragen der permanenten Beurteilung der Risikolage. Und wieso sollten nicht die Holding-Gesellschaften von Versicherern in Geschäfte mit strukturierten Produkten involviert sein?

Dass diese erste Grundskepsis in all diesen Fragen sich weder im Verlauf des vergangenen noch in den ersten Monaten des laufenden Jahres als begründet erwies, führt der Versicherungsaufsicht auf die besondere Unternehmenskultur dieser Branche zurück. Wenn Versicherer in der ersten halben Stunde nicht verstanden haben, was wirklich in einem Paket von strukturierten Produkten enthalten ist, kaufen sie es nicht, lautet sein schmunzelnder Hinweis. Stand Anfang Mai 2008 hat dieser vergleichsweise altmodisch klingende Umgang mit Risiken der Versicherungsbranche eine erfreuliche Bewältigung der Finanzmarktkrise beschert.

## Citibank

### Am Arm der Mutter

Der Name Citibank hat in der deutschen Öffentlichkeit zweifellos einen besonderen Klang. Lange Zeit stand die Muttergesellschaft Citigroup für die größte Bank der Welt. Viele Geschäftsansätze und Prozesse galten als Benchmark am Markt. Die strategische Ausrichtung als Allfinanzanbieter fand ebenso Beachtung wie die spätere Abtrennung des Versicherungsarms oder die Forcierung des Investmentbankings. Von den deutschen Medien wurde die Bank den hiesigen (Groß-)Banken jahrelang als leuchtendes Vorbild für Erfolg im Finanzdienstleistungssektor vorgeführt. Fast aus dem Jahresergebnis, so musste man zeitweise glauben, hätte die heutige Citi nahezu jedes deutsche Institut kurzerhand übernehmen können. Entsprechend stark ist auch die Beachtung der Bank in der jetzigen Finanzmarktkrise. Dass es gerade sie so hart getroffen hat und die New Yorker Zentrale, angefangen vom Personalwechsel an der Spitze über die Einbindung von Staatsfonds und weiteren Kapitalmaßnahmen bis zu den Überlegungen zur Abtrennung und/oder Neuorientierung ganzer Geschäftsbereiche zu einschneidenden Gegenmaßnahmen zwingt, ruft Befürchtungen nach der Beherrschbarkeit von Finanzdienstleistern dieser Größenordnung wach.

Hierzulande wird der Bekanntheitsgrad der Marke Citibank in dieser Fußball-Bundesligasaison durch die Trikotwerbung mit Werder Bremen aufgefrischt und verbreitert. Vor allen Dingen aber verbindet er sich seit vielen Jahren mit einer Art Vorbildfunktion für die professionelle Gestaltung des Privatkundengeschäftes in Deutschland. Spätestens mit der Einführung des Telefonbankings hat das zunächst noch unter dem Namen der übernommenen KKB Bank geführte Institut eine Resonanz erreicht, die weit höher ist als es der bloße Blick auf die Bilanzsumme von 13,49 (13,87) Milliarden Euro erwarten lässt. Aber auch mit den Geschäftsstellenmodellen in besten Innenstadtlagen und dem Best-Advice-Ansatz für den Vertrieb von Investmentfonds und sogar mit dem gescheiterten Versuch der Bahncard mit Kreditkartenfunktion hat die Bank breite Beachtung gefunden. Und nicht zuletzt ist sie den Verbraucherzentralen immer wieder einen kritischen Blick auf die Geschäftspraktiken wert. Kurzum: Der Markt beobachtet genau, was dort an Neuerungen erdacht und umgesetzt wird.

Ein reges Planen für die Zukunft kann derzeit in der Düsseldorf-Zentrale aber nicht recht aufkommen. Bis zur endgültigen Entscheidung in New York über die Restrukturierung der Gesamtbank und der Ausrichtung ihrer Unternehmensteile regiert vielmehr pure Unsicherheit und bei wirklich weit reichenden Entscheidungen sicher auch Stillstand. Allein mit den Zahlen des abgelaufenen Geschäftsjahres 2007 darf sich der deutsche Ableger zufrieden zeigen. Das Ergebnis nach Risikovorsorge konnte um 3,88 Prozent auf 643 Millionen Euro gesteigert werden. Zum Vergleich: Das liegt durchaus in den Größenordnungen der Ergebnisse der mittelgroßen hiesigen Landesbanken. Zu verdanken ist der Zuwachs freilich insbesondere der in den beiden vergangenen Jahren deutlich reduzierten Risikovorsorge (allein im Berichtsjahr minus 37,5 Prozent auf 270 nach 432 Millionen Euro), wobei die Citibank im Geschäft mit Konsumentenkrediten natürlich auch von der verbesserten Konjunkturlage profitiert hat.

Was den Antritt in Deutschland betrifft, so spricht der hiesige Interims-Chef artig von organischem Wachstum, lobt die gefestigte Position im Geschäft mit Ratenkrediten (Anstieg des Marktanteils von 6,7 auf sieben Prozent) und verweist auf eine Produktoffensive im Kartengeschäft und das aussichtsreiche Wachstumspotenzial im Geschäftsfeld Vermögensberatung. Er enthält sich aber strikt von jeglichen Aussagen und Wertungen zur Neuordnung des Mutterkonzerns. Klares Signal: Wir kümmern uns um das operative Geschäft am deutschen Markt. Die Konzernstrategie der Mutter ist ein anderes Spielfeld. Auch wenn es nur der Kapitalbedarf der Mutter ist und keine Unzufriedenheit mit der Geschäftsentwicklung, dass die Citibank in Deutschland überhaupt zur Disposition steht, verfestigt wieder einmal den Ruf amerikanischer Banken. Bei widrigen Geschäftsentwicklungen im Gesamtkonzern sind sie vergleichsweise schnell und ohne Rücksicht auf Erfolge in der Vergangenheit bereit, sich von ihren Auslandseinheiten zu trennen.

## Privatbankiers

### BHF-Bank: im guten Stimmungszyklus

Über die ganz normale Widrigkeit des Bankenwettbewerbs in wechselnden Produktkategorien wie dem Einlagen-, Ratenkredit- oder Baufinanzierungsgeschäft hinaus gibt es noch Stimmungszyklen, die die eine oder andere Bankengruppe begünstigen beziehungsweise belasten. Negativ betroffen sind zurzeit in dieser Hinsicht eindeutig die börsennotierten (Groß-)Banken. Angesichts des Einstiegs diverser Staatsfonds bei vielen großen Instituten, der fast täglichen Meldungen über neuen Bewertungsbedarf und den in den vergangenen Wochen in vielen internationalen Häusern notwendig gewordenen Kapitalerhöhungen registrieren nicht zuletzt deren Wettbewerber aus dem privaten Bankenlager seit Beginn der Finanzkrise wieder einmal einen Vertrauensverlust der Konzernbanken. Insbesondere bei den wirklich großen (Familien-) Vermögen hat beispielsweise die BHF-Bank seit der zweiten Jahreshälfte 2007 überdurchschnittliche Zugänge an Kunden und Mandaten festgestellt. Naheliegende Erklärung der seit Anfang 2005 zur Sal. Oppenheim Gruppe gehörenden, aber unter eigenständigem Marktauftritt geführten Bank: Wenn Kunden angesichts der täglichen Medienlage rund um die großen Banken zutiefst verunsichert sind, ob diese gut mit ihrem Geld umgehen, rücken fast zwangsläufig die Privatbankiers in den Blickpunkt. Diese grundsätzliche Beobachtung klang auch beim Bankhaus Hauck & Aufhäuser an (Kreditwesen 9-2008).

Immun gegen die derzeitige Finanzmarktkrise sind aber auch die Privatbankiers nicht. Ebenso wie bei den deutschen Großbanken (siehe Leitartikel) schlägt sie sich auch bei der BHF-Bank in einem deutlich niedrigeren Handelsergebnis nieder (minus 63 nach plus 11 Millionen Euro). Und mit 46 (nach 65) Millionen Euro konnte damit auch der gesamte Teilbereich Financial Markets & Corporates das Vorjahresergebnis nicht halten. In allen anderen Geschäftsfeldern darf die – anders als die börsennotierten Geschäftsbanken nicht von den Bewertungsfragen der Quartalsberichterstattung getriebene – Privatbank aber für das Berichtsjahr 2007 eine Ergebnissteigerung vermelden. Das betrifft innerhalb des gesamten Segments Financial Markets & Corporates auch den

Teilbereich Corporates, der seinen Ergebnisbetrag um drei auf 26 Millionen Euro steigern konnte. Es gilt für das Geschäftsfeld Asset Management & Financial Services (42 nach 40 Millionen Euro), und das zeigt sich besonders beim Private Banking mit einem Ergebnissprung von gut 30 Prozent auf 43 Millionen Euro. Das Gesamtergebnis vor Steuern beträgt 91 (107) Millionen Euro.

Auch wenn die Anpassung nach unten sicher nicht das Ziel war, weist die Ergebnisstruktur der BHF-Bank damit für das Berichtsjahr 2007 drei nahezu gleichgewichtige Segmente auf. Die Bank will diese zahlenmäßig ausgewogene Geschäftsgrundlage als Beleg für die Funktionsfähigkeit ihrer Geschäftsstrategie verstanden wissen, wie sie im Jahre 2004 beim Übergang an den neuen Mehrheitsgesellschafter festgelegt wurde. Weitere Impulse bei der Umsetzung ihres Konzeptes einer Privatbank für Unternehmen und Unternehmerfamilien verspricht sie sich nicht zuletzt von einer engeren Zusammenarbeit der Segmente Financial Markets & Corporates und Private Banking. Welche Zielgruppe die Bank dabei im Auge hat, verdeutlicht die Anhebung des Mindestanlagebetrags auf eine Million Euro.

Die beiden genannten Segmente stehen für den unter dem neuen Eigner vollzogenen Wandel der BHF zu einer Privatbank. Der dritte große Geschäftsbereich, Asset Management & Financial Services, gründet noch stark auf die alten Wurzeln als Handelshaus. Er vereinigt neben den klassischen Elementen dieser Disziplin eine Palette von Administrationsdienstleistungen, angefangen von Custody- und Derivate Services bis hin zu Aktivitäten im Geldhandel und beim Energie-Clearing. All diese Bereiche werden ihrer Economies of Scale wegen eigentlich eher bei großen Dienstleistern vermutet. Aber die BHF-Bank hat darin mit ihrer speziellen Servicepalette traditionell eine Marktnische gefunden. Das teilweise noch von gewachsenen Verbindungen der alten BHF-Bank profitierende Geschäftsfeld verspricht derzeit sowohl einen spürbaren Ergebnisbeitrag als auch einen Risikoaussgleich.

## L-Bank

### Entspannt, aber mit wachem Auge

Wenn in diesen ersten echten Frühlingstagen des schon jetzt schlagzeilenträchtigen Bankenjahres 2008 der Herr Vorstandsvorsitzende bei der Bilanzpressekonferenz einer knapp 60 Milliarden Euro schweren Bank entspannt und zurückgelehnt seine Beine unter dem Tisch übereinanderlegt, dann kann es sich dabei angesichts der schon fast zur Regel gewordenen „Schreckensmeldungen“ kaum um ein „normales“ Institut handeln. Finanzkrise? Natürlich, aber im eigenen Geschäftsbetrieb spüre man davon derzeit (fast) nichts. Obendrein wurde die Risikovorsorge um drei Viertel reduziert. US-Immobilieninvestments? Bei einem funktionierenden Geschäftsmodell habe man „so etwas“ nicht nötig, heißt die kecke Antwort – auch wenn dieser Tage bei solchen Aussagen immer ein zumindest abwartendes Fragezeichen stehen bleibt. Und welches Institut kann heute noch von sich behaupten, das Neugeschäftsvolumen in einem Jahr verdoppelt zu haben (von 13,3 auf 27,8 Milliarden Euro übrigens, bei einem Refinanzierungsvolumen von 10,7 nach 7,5 Milliarden Euro)?

Tatsächlich fällt die Karlsruher L-Bank als landeseigene Förderbank in die dünn besetzte Kategorie jener Institute, die neben privaten Instituten, Genossenschaftsbanken, Sparkassen, Landesbanken und KfW eine Gratwanderung zwischen Profitabilität und Marktstützung im öffentlichen Auftrag zu schaffen haben. Dass die Bank derweil auch in ihrem vergleichsweise geschützten Segment ordentlich zu arbeiten hat, zeigt der genauere Blick auf die zurückliegende Geschäftsentwicklung (mit der die Bank in den Vorjahren schon gerne einmal ihre Leistungsfähigkeit zu betonen wusste): So hat sich der Zinsüberschuss als mit Abstand wichtigste Ertragsquelle aufgrund schrumpfender Wohnungsbauprogramme um knapp elf Prozent verringert. Diese Entwicklung konnte im Vergleich zum Vorjahr nur durch niedrigere Verwaltungsaufwendungen abgefangen werden, die wiederum 2006 von einer Neubewertung der Pensionsrückstellungen im Übergang von HGB zu IFRS um rund 30 Millionen Euro überdurchschnittlich belastet waren. Rechnet man diesen Sondereffekt heraus, stand im vergangenen Jahr ein deutliches Minus von nicht ganz 50 Millionen Euro zu Buche.

Freilich ist gewinnorientiertes Wirtschaften (wohl aber Effizienz!) nicht Sinn und Zweck einer staatlichen Förderbank. Zudem überwiegt die Bank ihrem Eigentümer, dem Land Baden-Württemberg, mit 247 Millionen Euro aus dem Geschäftsjahr 2007 immerhin 40 Millionen Euro mehr als im vorangegangenen Jahr – als Zinszuschüsse für die Förderprogramme des Landes (Bankbeitrag 129,7 Millionen Euro), Leistungen für den Straßenbau (15,3 Millionen Euro) und in Form einer Sonderausschüttung (101,5 Millionen Euro). Dennoch machen die Geschäftszahlen 2007 deutlich, dass sich eine auch nach der „Verständigung II“ mit Brüssel durch staatliche Garantien unterstützte und damit preiswert mit Liquidität versorgte Bank bei allem Optimismus natürlich nicht der wirtschaftlichen Entwicklung entziehen kann.

Und bisweilen entkommt sie auch nicht der öffentlichen Kritik. Insbesondere zu teure Studienkredite wurden der L-Bank in den letzten Jahren stark angekreidet. Zum einen legt sie Jugendlichen indessen nahe, ihr Studium möglichst auf anderem Wege zu finanzieren, etwa durch Nebenjobs – weil es für ihre Zukunft so besser sei. Daher will man auf ein Wachstum in diesem Bereich weder aus sein noch erwarte man ein solches. Zum anderen soll die Kritik genau wie die wenig marktgerechten Konditionen mit dem Start einer landeseigenen Subventionierung solcher Kredite zum 1. Mai dieses Jahres ohnehin der Vergangenheit angehören.

Eng verknüpft ist derweil das Geschäft der Förderbank mit der Zukunft des baden-württembergischen Mittelstands. Mehr als drei Milliarden Euro wurden 2007 allein direkt an die Wirtschaft ausgereicht, ein Viertel mehr als im Vorjahr. Und genau darin liegt auch eine vermeintliche Schwachstelle. Allem Anschein nach geht es zwar dem großen und kleinen Mittelstand (noch) gut und die Finanzkrise an ihm vorbei. Was passiert aber, wenn doch noch „was kommt“? Notleidende Kredite in den eigenen Büchern könnten die Bank nämlich schnell belasten (siehe auch Immobilien & Finanzierung 3-2008). Bislang bleibt die Überlegung hypothetisch. Sogar konnte man in den ersten Monaten 2008 einen Anstieg der mittelständischen Investitionen feststellen. Aber etwas Unsicherheit bleibt. Auch wenn man sich also äußerlich überaus gelassen gibt, innerlich wird man in Karlsruhe sicherlich mit wachem Auge weiterhin den Markt beobachten. ■■■■■