



Verbände

Führungsqualitäten gefragt

Es war sicherlich mehr als bloßer Zufall, dass der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) seinen Jahresempfang 2009 mit den Feierlichkeiten zum 60. Geburtstag des Geschäftsführers Karl-Heinz Boos kombinierte. Natürlich bietet sich das logistisch an – Gäste aus der gesamten Bundesrepublik müssen nur einmal die Reise nach Berlin antreten. Darüber hinaus ist es jedoch auch eine feine Gelegenheit, den handelnden Personen einmal Dank und Würdigung zuteil werden zu lassen. Schließlich hat der VÖB in den vergangenen Jahren in der Wahrnehmung von außen zweifellos an Bedeutung gewonnen. Das mag an der anhaltenden Diskussion um die Landesbanken liegen – neben den Förderbanken die Hauptmitgliedergruppe des VÖB. Aber es ist angesichts der großen Heterogenität dieses speziellen Bankenverbandes keineswegs einfach, sich neben den stimmungswichtigen BdB, BVR und DSGV zu behaupten. Das ist natürlich ein Verdienst des Präsidenten. Es ist aber auch und vor allem auf das tägliche Arbeiten des Hauptgeschäftsführers zurückzuführen, der seit 2002, als er aus dem privaten Bankenlager zum VÖB gestoßen ist, den Verband konsequent umgebaut hat. Das wusste auch LBBW-Chef und VÖB-Präsident Siegfried Jaschinski in seiner Ansprache zu würdigen. Boos habe den „sehr heterogenen Verband stärker fokussiert“, habe „die Gremienstruktur optimiert“, habe eine „schlagkräftige, fachlich hoch qualifizierte und gut motivierte Truppe um sich geschart“. Das alles habe sich nun in der Krise gut bewährt.

In der Tat stellt die anhaltende Finanzkrise die Verbände und ihre handelnden Personen vor immense und immer wieder neue Aufgaben. Sie müssen Lobbyist und Interessenwahrer, Sprachrohr und Gesicht, Integrator und Insourcer, Feuerwehrmann und Kummerkasten, Strategieentwickler und Dienstleister, Kanzlerberater und nicht zuletzt auch Beruhiger der öffentlichen Aufregung und Sorgen sein. Das ist viel. Hinzu kommen natürlich auch hausgemachte Zukunftssorgen.

Beispiel VÖB: Es ist keineswegs absehbar, welche Rolle die Landesbanken gleich welcher Zahl in der Kreditwirtschaft der Bundesrepublik künftig noch spielen werden. Ihre Bedeutung wird aber, so viel ist sicher, nie mehr an die der vergangenen Jahre herankommen. Nun sind aber neun der 13 VÖB-Vorstände Landesbanker! Und um die Interessenvertretung der Zentralinstitute muss man sich auch noch mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband herumschlagen. Vielleicht führt die Krise ja an dieser Stelle die dringend erforderliche Bereinigung herbei. Die Landesbanken gehören in den VÖB, damit sich der DSGV endlich und ausschließlich den Problemen der Sparkassen in diesem Land widmen kann. Es hilft hierbei, dass die Beziehungen zwischen Landesbanken und Sparkassen auf der Eigentümerseite immer kleiner werden.

Was Verbände nicht sein dürfen ist klar. Sie können nicht die Müllkippe für die Probleme Einzelner sein, die dann nämlich zu-

lasten aller werden. Und wenn sich ein regionaler Sparkassenverband erbarmt und sich die hochriskante und möglicherweise existenzgefährdende Auslandstochter einer Mitgliedsbank aufdrücken lässt, freut das zwar sichtlich den betroffenen Vorstandsvorsitzenden ob des erfolgreichen Geschäfts, betrübt aber all die anderen Kollegen im Verbandsgebiet, die nun dank der solidarisierten Risiken ebenfalls betroffen sind. Auch hier sind wiederum Führungsqualitäten gefragt.

WLSGV

Spiel mit dem Druck aus Brüssel

Es wird tatsächlich noch Geld verdient in Deutschlands Kreditwirtschaft, beispielsweise bei den Sparkassen in Ostdeutschland, in Baden-Württemberg und auch in Nordrhein-Westfalen wie die Berichterstattung der drei Regionalverbände über das Geschäftsjahr 2008 zeigt. Zusammen haben die im Berichtsjahr noch 76 (heute 75) Sparkassen des Westfälisch-Lippischen Verbandes mit ihrer aggregierten Bilanzsumme von 113 Milliarden Euro einen Jahresüberschuss von 157 Millionen Euro nach Steuern erwirtschaftet. Das mag an den Ambitionen von börsennotierten Banken gemessen lächerlich wenig erscheinen. Aber zum einen wären viele private Banken – speziell die richtig großen – im vergangenen Jahr froh gewesen, überhaupt in die Nähe der Gewinnschwelle zu gelangen. Und zum anderen wurden die für S-Verhältnisse durchaus vorzeigbaren Ergebnisse in einem Jahr mit bekannt turbulenter Kapitalmarktentwicklung erreicht, und zwar mit Durchblick in der Risikolage der einzelnen Häuser wie auch unter Aufrechterhaltung der politisch erwünschten Kreditversorgung der S-Unternehmerklientel.

Gerade in den beiden letztgenannten sensiblen Punkten konnte Verbandspräsident Rolf Gerlach gleich dreifach beruhigen. Mit 76,8 Milliarden Euro an Kundeneinlagen und 72,6 Milliarden Euro an Ausleihungen ist erstens das gesamte Kundengeschäft der WLSGV-Mitglieder allein mit Einlagen refinanziert und damit weitgehend unabhängig von den für viele Kreditinstitute so Schrecken erregenden Liquiditätsengpässen auf den Interbankmärkten. Für das Bewertungsergebnis Wertpapiere sieht er zweitens die Belastungen aus strukturierten Anlagen als einen „kleineren Teil“ und hält die Risikovorsorge mit 450 (250) Millionen Euro für sehr konservativ angesetzt. Unter Berufung auf einen Moody's Report aus dem Dezember vergangenen Jahres erwartet er bei Normalisierung der Marktverhältnisse bei dieser Position ein beträchtliches Aufholpotenzial. Und drittens lag das Bewertungsergebnis für das Kreditgeschäft mit 177 (147) Millionen Euro immer noch weit unter den 319 Millionen Euro als Durchschnittswert der vergangenen zehn Jahre. Die Sparkassenlandschaft mit ihren überschaubaren, selbstständigen Einheiten, so die Botschaft, hat ein funktionierendes Geschäftsmodell mit beherrschbaren Risiken.

Vergessen können die NRW-Sparkassen die Finanzmarktkrise damit aber keineswegs und nicht einmal tieferhängen. Denn abgesehen von den aktuellen Widrigkeiten der Marktbearbeitung in wirtschaftlichen Schwächephasen harrt das Brüsseler Beihilfever-

fahren rund um die Stützung der WestLB mittlerweile doch recht dringlich einer konstruktiven Lösung. Mir vagen Absichtserklärungen ohne belastbare Aussichten auf baldige Umsetzung, so mahnt Rolf Gerlach an, wird sich Neelie Kroes bei Ablauf der nächsten Frist Ende März nicht zufriedengeben. Zumindest einen Letter of intent will der Präsident des WLSGV deshalb in ungewöhnlich friedvoller Eintracht mit allen anderen Anteilseignern der Bank binnen Monatsfrist erreichen und hofft bis Juni erste Umsetzungsschritte präsentieren zu können.

Die demonstrative Geschlossenheit in Nordrhein-Westfalen dokumentiert freilich in erster Linie den dortigen Handlungsdruck, garantiert aber noch nicht ansatzweise eine bundesweit konsensfähige Lösung für die Landesbankenkonsolidierung. Rolf Gerlach argumentiert an dieser Stelle betont diplomatisch, ist allerdings auch Realist genug, das derzeitige Umfeld an bedeutsamen Stellen als schwierig einzustufen. Denn in der S-Gruppe Hessen-Thüringen als möglicher Partner für eine Dreierlösung mit der Deka-Bank sind die Spitzen in der Landesbank und beim S-Verband noch vergleichsweise frisch, und auch die Politik ist erst seit wenigen Wochen wieder neu sortiert. Es wäre somit unklug, von außen allzu forsch auf eine schnelle Hinwendung zur Landesbankenkonsolidierung zu drängeln. In Bayern und Baden-Württemberg sind Politik und Sparkassen – auch nach einer gewissen Entspannung

durch die Stuttgarter Gutachtenlage – viel zu sehr mit Kapitalmaßnahmen und der Neustrukturierung der eigenen Landesbank beschäftigt, als dass sich die dortige Meinungsbildung mit Hinweis auf den Druck aus Brüssel beschleunigen ließe. Und von einer absehbaren Novelle des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes erwartet Rolf Gerlach keine völlig neuen Ansatzpunkte für die Zukunftsgestaltung der WestLB.

Die in NRW aufkeimenden Hoffnungen auf eine Einigung mit Brüssel mittels Herauslösung des WfA aus der NRW Bank und darauf gründend der Reanimation des früheren Mutter-Tochter-Modells bewertet der Präsident erst einmal vorsichtig. Natürlich weiß er nur zu genau, dass derzeit in Brüssel und vielen Mitgliedstaaten ordnungspolitische Grundsätze zuhauf aufgegeben werden und man mit Blick auf die WestLB durchaus offensiv reklamieren darf, keine „Fairnesslücke“ aufkommen zu lassen. Aber er will wegen der Altlast Beihilfeverfahren keinesfalls Maßnahmen ergriffen wissen, die der Kommission neue Angriffsflächen eröffnen. Auch wenn sich der WLSGV-Präsident nach außen hin nicht auf seine Lösung für die WestLB festlegen lassen will, bleibt er in einem Punkt gewohnt selbstbewusst: Für ihn prüft Brüssel immer noch eine Umstrukturierungsbeihilfe für die WestLB und keinesfalls ein Abwicklungsszenario. In anderen Landesverbänden wird das anders gesehen.