

Bayerische Landesbank

Mea maxima culpa

Ob es an der späten Einsicht liegt, an weihnachtlicher Demut oder einer gewissen Zukunftsangst, weil nun mit der Wintersonnenwende das Licht immer heller wird: Ganz Bayern hallt dieser Tage wider von so selten gehörtem Populärlatein. „Mea culpa, mea maxima culpa“, singt eine Parteispitze zwar nicht gleich im Chor, aber allem Eindruck nach doch ziemlich abgestimmt. Der alte Ministerpräsident und der alte Finanzminister, der Interimsministerpräsident und der Interimsparteivorsitzende, ja sogar die in der Jetztzeit überkommenen Mandatsträger äußern persönliche Erschütterung über die bayerischen Verluste bei einer österreichischen Bank. Aber – es müssten die politischen Aufseher der Bayerischen Landesbank ja keine wohlgeübten Vertreter öffentlicher Belange sein, wenn ihr Schuldanerkenntnis ein vollständiges wäre. Man habe, so fügt ein jeder flugs seinem öffentlichen Bedauern hinzu, „damals“ 2007 doch wirklich an die große Chance geglaubt, über die zur Hypo Group Alpe Adria mutierte Kärntner Landesbank endlich, endlich in und über die Grenzen der Sissy-Monarchie hinauszuwachsen.

Dem ist, aus dem überlegenen Wissen des Jahres 2009, nur mit einem „Leider“ zuzustimmen. Denn das auch in dieser Zeitschrift mindestens alle 14 Tage bezweifelte „Geschäftsmodell“ der deutschen Landesbanken ist im Grunde überall von einer derartigen regionalen und auch nationalen Hoffnungslosigkeit bedrückt gewesen, dass allein eine expansive Grenzenlosigkeit nach richtiger Zukunft aussah. Und warum sollte nicht eine Landesbank das gleiche im Sparkassenwesen machen können, wie die Deutsche Leasing, die Hans-Michael Heitmüller weit über das „Sparkassenleasing“ hinaus in die Internationalität (Gott schütze sie!) trieb? Aber die Landesbanken, ach, wie schlau sind wir heute, überschätzten ihre intellektuellen und materiellen Ressourcen für diese Art von Fremdgegeschäft eben gewaltig. Sie hatten Gorbatschows „Wer zu spät kommt, den bestraft ...“ überhört und das Problem der deutschen Kolonialpolitik des 19. Jahrhunderts überlesen. So richtig etwas Gutes war längst bei anderen Leuten. Die Hypo Alpe Adria war nichts wirklich Feines. Aber barg sie denn nicht die Aussicht, durch bestes Münchener Management schnell dazu zu werden? Gewiss und nicht zu Unrecht hat man das erwartet, allemal und besonders im Verwaltungsrat.

Diese Gutgläubigkeit kostete bekanntlich Stück für Stück gutes, bayerisches Geld. 1,725 Milliarden Euro für die Mehrheit, 440 Millionen und noch einmal 700 Millionen für Kapitalerhöhungen, 300

Millionen als Ergänzungskapital und noch einmal 525 Millionen an Krediten – macht die von der Landtagsopposition wieder und wieder zitierten 3,69 Milliarden Euro Verlust. Abzuschreiben sollen davon 2,3 Milliarden Euro sein. 3,075 Milliarden Euro an Liquiditätslinien sollen von Österreich garantiert sein. Wie viel Untreue im Detail, wie viel Betrug gar, wie viel Schlamperei bei der Buch- und Risikoprüfung dem Übernehmer oder der Übernommenen im Nachhinein anzulasten sein werden, mag „politisch“ interessant sein. Materiell wird es sich an der Bedeutungslosigkeit entlangbewegen.

Alle Landesbanken, auch dies steht unentwegt in „Kreditwesen“ wie anderswo, leiden unter „ihren“ Ministern oder haben darunter gelitten. Und sie tun dies ganz besonders da, wo die Ministerpräsidenten sich wie Duodez-Fürsten im späten Merkantilismus üben. Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und allen voran Bayern haben „ihre“ Landesbanken immer und immer wieder zu Symbolen ihrer Macht bis hin zu vermeintlicher Weltgeltung machen wollen – weit über verständliche Standortpolitik hinaus. Deshalb ist das Unglück der Landesbanken in hohem Maße ein politischer Systemfehler, der durch ein paar persönliche Schuldgeständnisse keineswegs aufgehoben wird. Aber auch die Sparkassen als Miteigentümer trifft die Verantwortung voll, wenn jetzt erst durch Brüssel die endlos diskutierte „Bereinigung“ greifen muss.

Die bayerische Bankenkrise, die in einer Kette von der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank über die Bayerische Vereinsbank/Unicredito, über HRE zur Landesbank läuft, wird in München als Haus- und Heiminstitut allein die Sparkasse übriglassen. Der stete „höchstpolitische“ Einfluss auf das bayerische Bankwesen sollte damit endlich nur noch als miserables Exempel in nützlicher Erinnerung bleiben. K.O.

Deutsche Leasing

Keine Abhängigkeit

Ziele deutlich verfehlt, Vorjahreszahlen unterschritten, trotzdem Marktanteile gewonnen – und zufrieden. Das gelingt nur, wenn es dem Gesamtmarkt noch deutlich heftiger hineingeregnet hat, als dem betroffenen Unternehmen selbst. Genau so ist es im Fall der Deutschen Leasing passiert. Zwar entspricht ein Neugeschäftsvolumen von knapp 8,3 Milliarden Euro dem zweitbesten Ergebnis der Firmengeschichte überhaupt, doch liegt es um 700 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert und um ganze 1,2 Milliarden Euro unter dem Planziel. Dass die Marktführerschaft dennoch ausgebaut werden

konnte, liegt am dramatischen Einbruch der Leasingbranche insgesamt mit einem Rückgang um rund 23 Prozent. Sieht man das Leasing in seiner traditionellen Form als Frühindikator der konjunkturellen Entwicklung, können diese Zahlen für die Bundesrepublik nichts Gutes verheißen. Zumindest nicht für die Investitionsvolumina, denn die Produktion gerade im exportnahen Geschäft beginnt sich zu beleben.

Für die Deutsche Leasing hat sich einmal mehr die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Familie ausgezahlt – und zwar sowohl auf der Vermittlungs- als auch noch wichtiger auf der Refinanzierungsseite. Mit 3,2 Milliarden Euro haben die Primärinstitute fast 40 Prozent zum Gesamtumsatz beigetragen. Weitere 1,4 Milliarden Euro steuerte das Ausland bei, rund 1,7 Milliarden Euro der Immobilienspezialist Deutsche Anlagen Leasing DAL. Noch wichtiger waren die Sippenbande auf der Refinanzierungsseite. Denn während andere Leasinggesellschaften teils mangels Mitteln das Neugeschäft rationieren mussten, konnte die Deutsche Leasing aus dem Vollen schöpfen. Sowohl Sparkassen als auch Landesbanken standen ihrer Leasingtochter stets mit Geld zur Verfügung.

Ob das angesichts zunehmend schwieriger Entwicklungen bei den öffentlich-rechtlichen Banken, vor allem deren Zentralbanken, so bleiben wird, ist natürlich keineswegs völlig sicher. Doch DL-Chef Hans-Michael Heitmüller ist ausgesprochen zuversichtlich: „Wer schlachtet schon die beste Kuh im Stall“, sagt er mit Blick auf die erneut gezahlten sechs Prozent Dividende.

Spannend dürfte auch die Frage sein, ob nicht vielleicht einige Landesbanken, die derzeit aus der Not heraus so manches zu Geld zu machen versuchen, über einen Verkauf ihrer Beteiligung an der Deutschen Leasing nachdenken. Das Gemeinschaftsunternehmen ist zu 100 Prozent im Besitz von Landesbanken und Sparkassen. Akut sehe man noch nichts, so die Verantwortlichen. Aber man müsse sich darauf vorbereiten. So wolle man alles dafür tun, ein eigenständiges Unternehmen zu sein und nicht in Abhängigkeiten zu geraten. Das ist bislang dank einer klugen S- sowie Auslandsstrategie überaus gut gelungen.

Von daher sollte man sich in Bad Homburg vor nichts fürchten, selbst nicht vor einem Börsengang – Interessierte fänden sich sicherlich genug. Auf der anderen Seite bieten solche bewegte Zeiten natürlich auch Möglichkeiten, extern zu wachsen – die Südleasing der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ist hier nur ein Thema. Doch auch hier zeigen sich die Verantwortlichen der Deutschen Leasing vornehm zurückhaltend: Größe sei kein Wert an sich, und man wisse sehr genau, was

zu einem passe und was nicht. Die Deutsche Leasing habe derzeit keinen Bedarf, weder innerhalb noch außerhalb der Organisation zu wachsen. Aber man würde sich Dingen natürlich nicht verschließen.

Dass Hans-Michael Heitmüller mit dem „Ergebnis zufriedener als mit dem Neugeschäft“ sein kann, liegt vor allem an kluger Unternehmensführung. Dazu zählt auch, die Wertschöpfungskette rechtzeitig zu erweitern. „Inkasso brummt“ – so die Aussage zu den Erfolgen der Tochtergesellschaft Bad Homburger Inkasso, die mittlerweile für über 200 Sparkassen Forderungen eintreibt.

Eigenkapital

Investmentbank neuen Stils

Neu ist die Grundidee nicht. Wie schlechte Assets in „Bad Banks“ ausgelagert werden, so will der Frankfurter Anbieter Prime Capital die Bilanzen seiner Kunden von nicht-strategischen, aber möglichst werthaltigen(!) Portfolios wie etwa Structured Credit oder zwischenzeitlich wieder aufgegebenen Experimente bei Eigeninvestments ergebnisneutral befreien.

Die Vorteile sind aus Anbietersicht schnell dargelegt: Neben einer Entlastung des regulatorischen Eigenkapitals soll die Bankbilanz immun werden gegen Belastungen durch etwaige Ratingherabstufungen. Zudem sei das Risiko des auslagernden Instituts auf tatsächliche Ausfälle begrenzt – für solche muss sie Abschreibungen tragen, selbst wenn die zugehörigen Aktiva nicht (mehr) aus der Bilanz ersichtlich sind. Dafür soll sie in nahezu vollem Umfang an etwaigen Wertaufholungen des Portfolios profitieren. Zudem könne die auslagernde Bank durch die Bereitstellung von Personal, Gesellschaften, Systemen, Treasury, Portfoliomanagement, Risikomanagement und Anwälten durch den Anbieter erhebliche Kosten sparen. Prime Capital, selbst ohne Banklizenz, dafür mit der Erlaubnis zur Portfolio- und Vermögensverwaltung, managt das Portfolio, behält (und verdient neben einer zusätzlichen Handling-Fee durch) einen Anteil von einem bis zwei Prozent an dem Korb, der Rest wird an externe Investoren weitervermittelt. Verstanden wissen will man die eigene Positionierung dabei als eine Verknüpfung zwischen (externem) Asset Management und Investmentbanking.

Mit einem solchen Angebot ist in Zeiten mangelnder Eigenkapitalausstattung, höherer Anforderungen durch Basel II und immer vorsichtigerer Ratingagenturen zwar schnell für Aufmerksam-

keit bei den zuständigen Fachleuten gesorgt. Und sicherlich wird sich der ein oder andere Finanzdienstleister auch als Kunde gewinnen lassen – mit vier Häusern befinde man sich derzeit im Gespräch. Auch die Konkurrenz schläft nicht: In London hat jüngst die Großbank Barclays eine eigene Tochter mit vergleichbarem Geschäftsmodell gegründet.

Dennoch muss bei einer solchen „Bilanzstrukturierung“ die Frage gestellt werden, was passiert, wenn es signifikante Ausfälle in den ausgelagerten Portfolios geben sollte. Immerhin waren es just solche Auslagerungen – wenngleich deutlich weniger transparente –, die erst zu den Verwerfungen der vergangenen Monate geführt haben. Am (theoretischen) Beispiel: Bank X gibt ein Portfolio ab und weitet auf Basis des freigewordenen Eigenkapitals ihr Kreditgeschäft aus. Davon könnte sie nun (weiterhin theoretisch) wieder ein Portfolio auslagern, von da ab ließe sich die Kette fortsetzen. Kommt es nun zu Störfällen in den einzelnen Portfolios, muss dennoch Bank X die anfallenden Abschreibungen tragen. Bei (unterstellt) gleichgeliebener Risikovorsorge fehlt dann schnell der notwendige Eigenkapitalpuffer. Der Anbieter verweist in diesem Fall zwar schnell auf Aufsichtsrat, Hauptversammlung und BaFin, die – spätestens post-Krise – längst aufgeschrien hätten. Aber selbst die von Basel II geforderten höheren Eigenkapitalquoten basieren auf der Prämisse, dass alle Aktiva in den Büchern stehen – wo sie zumindest aus Sicht simplen Sachverstands in der Regel auch hingehören.

Für eine angestrebte Bilanzverkürzung freilich schwappt mit dem neuen Angebot ein adäquates Vehikel für Banken aus angelsächsischen Gefilden nach Deutschland herüber. Das gilt aber nur so lange, wie die Transparenz gewahrt bleibt und das neu verfügbare Eigenkapital nicht blind für zusätzliches Geschäft und damit mehr Risiko eingesetzt wird. Angesichts allen inhärenten Gewinnstrebens bleibt damit auch nach der Finanzkrise klar: Die Diskussion um eine bessere Aufsicht wird auch mit der Reform der Eigenkapitalrichtlinien längst nicht abgeschlossen sein.

Zeitgeist

Für den gesunden Menschenverstand

Die Wertediskussion ist überall im Gange. Vom Boulevard über Polit-Runden bis hin zu Fachmedien wird über die (vermeintlichen) Lehren der Finanzkrise gesprochen. Es wird philosophiert, was

von Anfang an hätte anders laufen müssen, gepredigt, welche Verfehlungen man selbst ja doch früh erkannt, die Branche als Ganzes aber nicht habe wahrnehmen wollen. Tiefgründiger Diskurs ist gut, und er ist vor allem aber auch dringend notwendig.

Problemfrei ist ein solcher allerdings nicht. Zum einen werden all zu oft – des Menschen Natur folgend – erst einmal die anderen auf ihre Fehler aufmerksam gemacht. Umgekehrt darf nicht jedem Prediger der Vorwurf entgegengebracht werden, auch selbst nicht frei von Sünde zu sein. Schuldzuweisungen helfen nicht, um die Sache muss es gehen. Und wenn es das tut, gelangt der Diskurs schnell an die Wurzeln der heutigen (westlichen) Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung: Ist am Ende tatsächlich eine Alternative zum Kapitalismus notwendig und sogar die Demokratie gefährdet (siehe auch Friedrich Merz in Kreditwesen 24-2009)?

Es ist daher beruhigend und beunruhigend zugleich, wenn aus Bankiersgefilden, aber auch aus weniger finanzorientierten Bereichen, bei aller (Selbst-)Kritik dennoch ein klares Ja! zum Kapitalismus erschallt. Beruhigend ist es zunächst deshalb, weil selbst bei jenen Bankern mit eher philosophischer Ader offenbar kein grundlegender Wandel für notwendig gehalten wird. Beunruhigend wird die Betrachtung erst, wenn der Blick auf das Detail fällt.

So schreibt etwa Stephen Green, hauptberuflich Chairman der britischen HSBC-Gruppe und privat Laienprediger der anglikanischen Kirche, die Marktwirtschaft sei zwar der beste Motor für die Wirtschaft, sowohl in materieller wie auch in sozialer Hinsicht. Sie sei dies aber nur, weil sich alle anderen Modelle bereits als ungeeignet erwiesen hätten und keine frischen Alternativen existierten. Diese Erkenntnis ist zwar wahrlich keine neue. Weil es in der Konsequenz dann aber an den Akteuren selbst liegen muss, das System gangbar zu machen, ruft sie Banken und Finanzdienstleister einmal mehr in die Pflicht, und diesmal aus den eigenen Reihen: Vergütungssysteme, Risikocontrolling, Aufsicht – all dies und mehr muss in engere Grenzen gefasst werden, damit die Ausuferungen und die Maßlosigkeit der jüngeren Vergangenheit zumindest eingedämmt werden.

Während in Bonn, Berlin und Frankfurt wie auch in Basel und sonst international also rechtens über erfassbare Größen nachgedacht wird, muss die wirkliche Neuordnung allerdings bei den ideellen Werten stattfinden. Anders formuliert: gesunder Menschenverstand und soziales Gewissen müssen zur neuen Messlatte werden. Leider lassen sich beide weder per Richtlinie definieren

noch als aufsichtsrechtliche Kennzahl überprüfen. Umso mehr bedarf es derer, die sie nicht nur predigen, sondern sie auch vorleben. Die HSBC und ihr Chef wirken in diesem Sinne einigermaßen glaubwürdig.

Wirtschaftspolitik

Lettland – ein Jahr nach dem Fast-Bankrott

Lettland und Dubai unterscheiden sich nicht nur im Klima, bis vor wenigen Wochen hätte man sicher auch die finanzielle Lage der Länder als höchst unterschiedlich betrachtet. Doch nachdem ein Staatsfonds des Emirats die Rückzahlung seiner Verbindlichkeiten hinausschieben will, spielt das Wüstenland plötzlich in einer Liga, in der über schlechte Bonitäten und Schuldenausfälle spekuliert wird.

Das Wort des Staatsbankrotts ist indes für die Letten nicht neu. Es machte hier vor einem Jahr die Runde, als sich der lettische Staat nicht mehr refinanzieren konnte und nur ein Kredit des IWF und der Europäischen Union über 7,5 Milliarden Euro die Zahlungsfähigkeit sicherstellte. „Dieses Land mit seinen 2,3 Millionen Einwohnern bekam in den letzten zwölf Monaten mehr Aufmerksamkeit pro Einwohner als jedes andere Land“, sagt denn auch Morten Hansen, Direktor der volkswirtschaftlichen Fakultät der Stockholm School of Economics in Riga. Dies hängt damit zusammen, dass es kaum ein Land gibt, das seit anderthalb Jahren einen vergleichbaren wirtschaftlichen und finanzpolitischen Rückschlag zu verkraften hat: Von fast Vollbeschäftigung im Jahr 2007 hatte Lettland jetzt im Oktober eine Arbeitslosenquote von 20,9 Prozent, der BIP-Rückgang wird für das vergangene Jahr auf rund 18 Prozent geschätzt. Viele Probleme waren absehbar und hausgemacht: Selbst in den Jahren, als das Land zwischen zehn und zwölf Prozent wuchs, verschuldete sich der Staat, anstelle Überschüsse aufzubauen. Die Zahlen der Nationalbank zeigen einen Anstieg des Staatshaushaltes im Jahr 2005 um 27 Prozent und in den beiden darauffolgenden Jahren um jeweils 25 Prozent. „Es gab ein Steuersystem, das weder Eigentum noch Kapitaleinkünfte besteuerte und damit die Last der Steuern vor allem den einfachen Beschäftigten aufbürdete“, so Morten Hansen. Doch alle Schichten sind geübt darin, Steuern zu hinterziehen, lediglich die Dicke der Umschläge, die unter den Tischen verschoben werden, ist unterschiedlich.

Im vergangenen Sommer wurde ein Memorandum of Understanding unterzeichnet, in dem sich die lettische Regierung gegenüber IWF und EU ver-

pflichtet, im kommenden Haushalt 500 Millionen Lats (gut 700 Millionen Euro) einzusparen und 2010 eine Defizitgrenze von 8,5 Prozent nicht zu überschreiten. Anfang Dezember 2009 wurde im Parlament, der Saeima, mit den Stimmen der fünf Regierungsparteien, die 64 der 100 Sitze stellen, der Haushalt für 2010 beschlossen. Er sieht unter anderem eine Erhöhung der Einkommenssteuer von 23 auf 26 Prozent und die Einführung einer Steuer auf Immobilien vor. Die Einsparungen von rund 300 Millionen Lats entfallen unter anderem auf Renten- und Kindergeldkürzungen. EU-Währungskommissar Almunia und auch der IWF begrüßten die Einhaltung der Einsparziele, im Dezember 2009 überprüfte der IWF nun zum zweiten Mal Lettland im Rahmen des Stand-by-Abkommens.

Nachhaltige Reformen zu fordern ist das eine, sie durchsetzen zu müssen, das andere. Schon zu Beginn des Jahres hatte die Regierung unter Ministerpräsident Valdis Dombrovskis Gehälter und Pensionen von Staatsbediensteten um rund 30 Prozent kürzen müssen, hinzu kamen Lohnkürzungen in der Privatwirtschaft. Lettland wählt diesen Weg einer internen Abwertung, eine externe Abwertung durch die Abwertung des Lats zum Euro wird hingegen zurzeit nicht ernsthaft erwogen. Die Letten wollen in die Eurozone, haben dieses Ziel Anfang 2008 durch eine erhöhte Inflationsrate aber verpasst. Die im Falle einer Abwertung steigende internationale Wettbewerbsfähigkeit würde konterkariert von der Gefahr zahlreicher Insolvenzen: Da sich viele Haushalte in Fremdwährungen verschuldeten, um geringere Zinsen zahlen zu müssen und der festen Wechselkursbindung des Lats an den Euro vertrauten, würde sich ihre Schuldenlast sofort wesentlich erhöhen. Auch die DnB Nord Bank, an der die Nord-LB 49 Prozent hält, spürt den Niedergang der lettischen Wirtschaft. Die Bank verlor in den ersten neun Monaten des Jahres 68,5 Millionen Lats (97 Millionen Euro). Und Ausfälle erwartet sie jetzt verstärkt aus dem Retailbereich, wozu die Lohnkürzungen und die hohe Arbeitslosigkeit beitragen. Doch vor allem sind schwedische Banken, die den Großteil der Kredite vergaben, von den Schuldenausfällen betroffen. Daher ist auch die schwedische Regierung sehr an einer Stabilisierung der lettischen Entwicklung interessiert.

Der Fall Dubai hat die Augen dafür geöffnet, dass die Krise auch in Bezug auf die Zahlungsfähigkeit von Staaten noch längst nicht vorbei ist. Höhere Risikoaufschläge zahlen seitdem nicht nur osteuropäische Staaten, sondern zum Beispiel auch Griechenland. Der Harvard-Ökonom Kenneth Rogoff sieht auch Irland – und im Falle der Pleite eines osteuropäischen Landes – Österreich (ebenso wie im März 2009 sein Kollege Paul Krugman) in Gefahr. Es scheint, dass die Krise eine zweite Runde erreicht hat.

Bettina Wieß