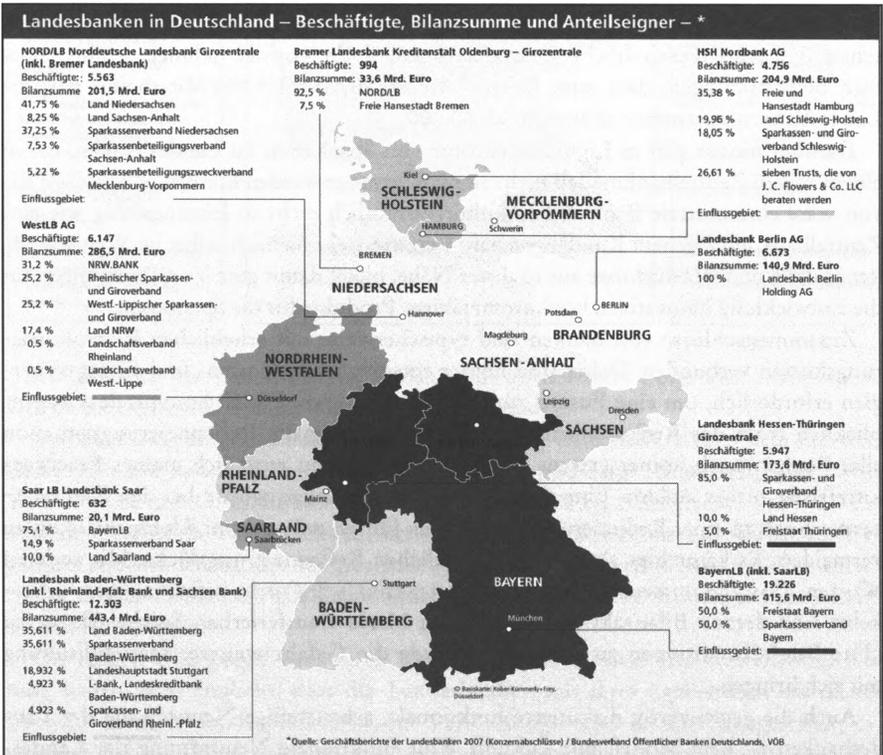


## Landesbanken und Sparkassen – Die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Bankensektors

Die Finanzkrise hat nahezu alle Banken in Deutschland und weltweit erfasst. Dies gilt unabhängig davon, ob diese Banken öffentliche oder private Eigentümer haben. Selbst solche Banken, die früher aufgrund ihrer Größe oder ihrer Diversifikation als wetter- und krisenfest wahrgenommen wurden, sind nun in den Strudel dieser Krise geraten. Dennoch hat die Finanzkrise wieder verstärkt den Blick auf öffentliche Banken in Deutschland gelenkt. Es vergeht fast kein Tag, an dem nicht in Stellungnahmen und Handlungsempfehlungen und gut gemeinten Lösungsansätzen diese Diskussion belebt wird.



Im Zentrum dieser Vorschläge steht letztlich die Forderung nach der Konsolidierung der Landesbanken. Nach den Vorstellungen des DSGV würde sogar eine Landesbank ausreichen, wobei dann schon fraglich ist, ob das nach dem Wortsinn noch eine Landesbank ist.

Nicht beantwortet wird meines Erachtens von den Protagonisten dieser Vorschläge allerdings die Frage, wie der wirtschaftliche Zukunftserfolg solcher Konsolidierungsgebilde sichergestellt werden soll. Aus diesem Grunde ist es vielleicht hilfreich, sich noch einmal Folgendes vor Augen zu führen:

Nicht Rechtsform oder Größe entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, sondern allein deren Geschäftsmodell. Größe macht wirtschaftlich nur Sinn, wenn gleichzeitig die Strukturen des Geschäftsmodells stimmen. Wenn also, was behauptet wird, die sieben Landesbanken kein Geschäftsmodell hätten, dann hätte auch eine fusionierte Super-Landesbank kein Geschäftsmodell.

Aus Sicht der Sparkassen würde im Prinzip eine einzige Landesbank als Sparkassenzentralbank ausreichen. Das genossenschaftliche Zentralbankmodell ist hierfür ja ein Beispiel. Fast jede Landesbank wäre relativ schnell in der Lage, für alle Sparkassen in Deutschland die Zentralbankfunktion zu übernehmen. Dabei muss man aber im Landesbankbereich berücksichtigen, dass das so genannte Verbundgeschäft nur 5 – 10 % der Erträge einer Landesbank ausmacht. Allein hiervon kann keine Landesbank leben, eine zentrale Super-Landesbank mithin auch nicht. Und wenn man sich schon das genossenschaftliche Zentralbankmodell als Vorbild nehmen wollte, muss man berücksichtigen, dass zum Beispiel die DZ-Bank ca. 5.000 Mitarbeiter hat, die Landesbanken zusammen aber mehr als 60.000.

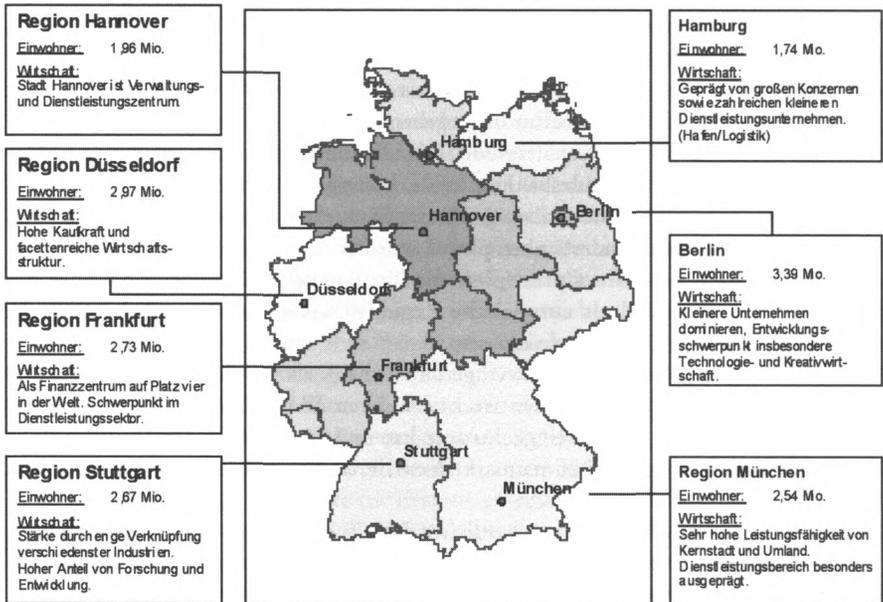
Darüber hinaus gibt es Liquiditätsströme von Sparkassen zu Landesbanken, die in einem reinen Zentralbankmodell nicht sinnvoll genutzt werden können. Abgesehen davon wäre eine zentrale Bank in Reinkultur vermutlich nicht so leistungsfähig wie eine Zentralbank mit eigenem Kundengeschäft. Letztere steht nämlich selbst im Wettbewerb, kennt die Kundenbedürfnisse aus nächster Nähe, bietet damit gute Voraussetzungen für die Entwicklung innovativer, konkurrenzfähiger Produkte für die Sparkassen.

Zusammenschlüsse von Banken sind typischerweise mit erheblichen Restrukturierungskosten verbunden. Daher sind immer entsprechende Kosten- und Ertrags synergien erforderlich, um eine Fusion zum Erfolg zu führen. Hinzu kommt, dass augenblicklich trotz des Risikoschirms der Bundesregierung die Refinanzierungssituation aller Banken noch immer extrem angespannt ist. Hieran wird sich meines Erachtens kurzfristig nichts ändern. Eine Fusion von Landesbanken würde bei den Kapitalgebern schnell zu einer Reduzierung ihrer Linien führen müssen, um Klumpenrisiken zu vermeiden. Es käme hier also zu einer deutlichen Refinanzierungslücke. Mit anderen Worten: Das Zusammenschieben von Bilanzaktiva wäre nicht refinanzierbar; umgekehrt sind derzeit Bilanzaktiva kaum in den Markt transferierbar. Solche Aktiva zu „Fire Sale“-Konditionen zu verkaufen, würde die Gefahr weiterer Destabilisierung mit sich bringen.

Auch die gegenwärtig diskutierte funktionale, arbeitsteilige Neuordnung der Landesbanken ist kein Modell mit Zukunft. Eine funktionale Neuordnung der Landes-

banken würde zwangsweise den Umbau funktionierender Geschäftsmodelle, die es ja unstreitig bei einigen Landesbanken gibt, nach sich ziehen. Zudem würde hierdurch die enge Beziehung zwischen den regionalen Sparkassen und ihrer regionalen Landesbank aufgelöst und damit ein erfolgreiches Strukturmerkmal des öffentlich-rechtlichen Sektors aufgegeben.

In Deutschland gibt es bekanntlich sieben wirtschaftliche Kernregionen, nämlich Hamburg/Bremen, Berlin, Köln/Düsseldorf, den Großraum Hannover, Frankfurt/Rhein-Main, Stuttgart/Rhein-Neckar und München. In jeder dieser Kernregion Deutschlands befindet sich eine Landesbank.



Mit Blick auf die Landesbanken ist daher aus meiner Sicht Folgendes unabdingbar: Das Geschäftsmodell kommt vor einem Fusionsmodell!

Mit dem Begriff „Geschäftsmodell“ wird häufig unterstellt, dass – wie auf dem Reißbrett – mit neuen Ideen ein Modell entwickelt und dann schnell umgesetzt wird. Vom Modell zum Geschäft ist es aber ein sehr weiter Weg. Erfolgreiche Banken – das sagt die Geschichte – sind nicht solche, die häufig versuchen, ihr Geschäftsmodell zu ändern, sondern solche, die das Geschäft evolutionär aus ihren Wurzeln weiter entwickeln. Dieser Grundsatz gilt insbesondere mit Blick auf die Kunden; und Kunden wollen Kontinuität.

Die langen Übergangsfristen nach Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung haben es ermöglicht, dass die Landesbanken mit ihrer „geliehenen staatlichen Bonität“ intensiv am Kapitalmarkt, im Verbriefungs- und Kreditersatzgeschäft, expandiert haben. Dabei sollte nicht übersehen werden, dass schon der Wegfall von

Anstaltslast und Gewährträgerhaftung selbst bei den Landesbanken einen gewaltigen Anpassungsbedarf ausgelöst hat. Die Finanzmarktkrise hat nun dieser Anpassungsphase ein jähes Ende gesetzt. Die Wucht, mit der derzeit die Finanzmarktkrise das Fundament mancher Landesbank erschüttert, mag bei vielen Beteiligten die Neigung erhöhen, schnelle Lösungen zu suchen.

In einem solch turbulenten Umfeld muss aber erst einmal jede Bank ihre Hausaufgaben machen. Hausaufgaben heißt in diesem Fall: Risikopositionen abbauen und eine komfortable Eigenkapitalausstattung sicherstellen, die wieder ein „Level Playing Field“ gewährleistet. So steht zum Beispiel schon heute fest, dass der Markt – auch ohne Regulierung – von den Banken eine deutlich umfassendere Eigenkapitalausstattung erwartet. Zudem rückt das Kundengeschäft wieder stärker in den Vordergrund. Bei den US-Investmentbanken zeigen sich diese Effekte bereits heute: Wer hätte vor wenigen Monaten erwartet, dass es im Herbst 2008 an der Wallstreet keine einzige große Investmentbank in Reinkultur mehr geben würde?

Bei der Diskussion um Geschäftsmodelle der Landesbanken sollte auch nicht übersehen werden, dass die Landesbanken keine homogene Bankengruppe mehr sind. Insoweit gibt es hierfür keine „Lösung von der Stange“, in die bundesweit alle sieben konzernungebundenen Landesbanken passen würden.

Es gibt aber ein paar Grundprinzipien, die für Geschäftsmodelle europäischer Regionalbanken gelten; und als europäische Regionalbanken werden sich letztlich die meisten Landesbanken entwickeln müssen:

1. Entscheidend ist, wie stark die jeweilige Landesbank als Geschäftsbank unmittelbar mit der Realwirtschaft verbunden ist, mit anderen Worten welche Bedeutung das Kundengeschäft für das jeweilige Institut hat und in welchem Umfang die Bank wirtschaftlich im eigenen Heimatmarkt bzw. in der eigenen Kernregion verankert ist.
2. Es ist für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg eines Kreditinstituts notwendig, über Wachstumsspielräume zu verfügen, was wiederum eine ausreichende Eigenkapitalversorgung verlangt.
3. Des Weiteren – und das hat die Finanzmarktkrise wieder eindrucksvoll bestätigt – muss ein auf Dauer erfolgreiches Kreditinstitut über ein ausreichend diversifiziertes Geschäftsportfolio mit einem vertretbaren Risiko verfügen. Mit anderen Worten heißt das nichts anderes, als dass auch eine Landesbank eine nachhaltig hohe Ertragskraft bei geringer Ergebnisvolatilität und entsprechend konservativer Risikostruktur darstellen muss.
4. Für das Großkundengeschäft, das ja traditionell das Geschäftsprofil einer Landesbank prägt, ist es aus Wettbewerbs- und Ertragsgründen zwingend erforderlich, sich auf Kerngeschäftsfelder und Kernregionen zu fokussieren. Dabei gilt es, sich neben der unmittelbaren Heimatregion im zusammenwachsenden Europa auch die Kernländer der Europäischen Union als Wachstumsmärkte zu erschließen. Außereuropäische Standorte, sei es in den USA oder den Wachstumsregionen Asiens, können allenfalls ergänzend zu den Kernmärkten hinzukommen. Unabdingbar für den Markterfolg einer Landesbank ist auch die Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder.

Von daher wird der nachhaltige geschäftliche Erfolg der Landesbanken wesentlich durch die erfolgreiche Weiterentwicklung des Nicht-Sparkassengeschäftes bestimmt werden. Der Ausbau des Kundengeschäfts ist hierfür ein wesentlicher Baustein. Nur eine kundengeschäftlich abgesicherte stabile Ertragsentwicklung schafft die Grundlage dafür, bei Marktverwerfungen sich bietende Ergebnischancen nutzen zu können.

Bekanntlich haben sich mit der Globalisierung und der stärkeren Kapitalmarktorientierung von Banken und Unternehmen viele Kunden-/Bankverbindungen verändert. Die Beziehung zwischen Bank und Unternehmen wurde mit der Verlagerung der Kreditfinanzierung an die Kapitalmärkte zusehends anonymer. Der Bedarf der Kunden an finanzieller Unterstützung wurde um ein Vielfaches komplexer, von der Unterstützung im Auslandsgeschäft bis hin zur Absicherung von Zins- und Währungsrisiken.

Dies förderte letztlich eine Mehrbankenbeziehung; und es machte global agierende Investmentbanken stark. Umgekehrt machten die Unternehmen dann aber auch die schmerzhaft Erfahrung, dass mit dieser Pluralität der Bankenbeziehungen auch die Loyalität der Banken zurückging, vor allem in Krisenzeiten. Je weniger sich die Banken über die Unternehmen, deren Finanzplanung und deren Ertragsersparung informiert fühlten, desto höhere Sicherheitsprämien forderten sie ein.

Gerade die jetzige Finanzmarktkrise und der damit stark reduzierte Zugang zu Kapitalmarktfinanzierungen sollten nun wieder deutlich machen, dass die Hausbank in ihrer ursprünglichen Form ihre Renaissance feiern kann. Gerade für die Landesbanken ist diese Rückbesinnung insbesondere der mittelständischen Unternehmen auf die Hausbank eine große Chance. Dabei müssen sie freilich Leistungsbereitschaft und Leistungstiefe mitbringen, ein Leistungsspektrum, das weit über den langfristigen Kredit hinausgeht. Insoweit kommt dem Aufbau von Produktexpertise eine Schlüssel-funktion für das Kundengeschäft zu. Erst durch eine im nationalen und internationalen Wettbewerb nachgewiesene Produktkompetenz ergeben sich auf Dauer werthaltige Kundenbeziehungen.

Was die Kundenbasis angeht, so sollte auch nicht übersehen werden, dass gerade in den Metropolregionen aufgrund der Kunden- und Marktstrukturen insbesondere bei den Unternehmenskunden die traditionellen Grenzen zwischen „Retail-“ und „Wholesale-Banking“ immer fließender werden. So sind zum Beispiel in Hessen in der Umsatzkategorie 50–500 Millionen EUR mehr als zwei Drittel aller mittelständischen Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt ansässig. Diese Kunden sind letztlich für die Risikotragfähigkeit der dort ansässigen Großsparkassen zu groß, so dass diese nicht als Hausbank fungieren können. Ähnliches gilt im Privatkundengeschäft, wo Einlage- und Anlageprodukte nachgefragt werden, deren Preiskonditionen sich am Interbanken-Geldmarkt orientieren.

Insoweit darf es auch keine generelle Absage an das Kapitalmarktgeschäft geben: Im Gegenteil – kundenbezogenes Kapitalmarktgeschäft, wozu natürlich auch das Kapitalmarktgeschäft mit den Verbundsparkassen und den eigenen Retailkunden gehört, ist für das Leistungsspektrum und die Ertragsentwicklung einer regionalen Universalbank unverzichtbar.

Aus allem Vorhergesagten ergibt sich auch, dass reine „Whole-Sale“-Banken letztlich zum Ausweichen in risikobehaftetes Geschäft gezwungen sind und deshalb längerfristig keine Zukunftsperspektiven im Markt haben.

Fazit:

Auch für Landesbanken mit funktionierenden Geschäftsmodellen sollte das Konsolidierungsthema kein Tabu sein. Allerdings werden erst funktionierende Geschäftsmodelle die notwendige Grundlage dafür schaffen, zukunftsorientierte, auf Dauer erfolgreiche Konsolidierungsprojekte anzugehen. Deshalb kommt es bei den weiteren Diskussionen entscheidend auf die zeitliche Reihenfolge der zu gehenden Schritte an. In der jetzigen Phase brauchen wir private und öffentliche Banken, deren Kreditvergabe nicht an Eigenkapital- oder Refinanzierungsempässen scheitert. Unsere allererste Aufgabe ist es, den Geldkreislauf, also die Verbindung von Geld- und Realwirtschaft, wieder voll in Schwung zu bringen. Die strukturelle Fortentwicklung unserer Bankenlandschaft können wir danach angehen. Auf jeden Fall darf der Stabilisierungsfonds nicht als Instrument für Fusionen herhalten. Schon von daher dürfen sich die Eigentümer und Träger der öffentlichen Banken das Heft des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen.