

## Deutsche Landesbanken: Status Quo und Strategien vor dem Hintergrund des Wegfalls der Staatsgarantien

Von Klaus Berge\*, Ralf Berger\*\* und Hermann Locarek-Junge\*\*\*

**Zusammenfassung:** Gegenstand der Untersuchung ist die Analyse der Maßnahmen der Landesbanken, der Veränderung ihrer Rolle und von Veränderungen der Finanzbranche in Zusammenhang mit dem Wegfall der staatlichen Haftungsgarantien. Die Institute weisen deutliche Parallelen bezüglich der Stoßrichtung der ergriffenen Maßnahmen auf, stellen allerdings keine homogene Gruppe dar. Die Rolle der Landesbanken hat sich zwischen 2001 und 2005 nicht grundlegend gewandelt. Vielmehr erfüllen alle Institute nach wie vor ihre traditionellen Aufgaben, jedoch bei einer verschobenen Gewichtung. Die Bedeutung der Tätigkeiten als Sparkassen-Zentralbank hat zugenommen, wohingegen die Förderaktivitäten heute meist eine untergeordnete Rolle spielen. Weitestgehend befreit vom öffentlichen Auftrag und auf der Suche nach nachhaltigen Ertragsquellen in ihren Aktivitäten als Geschäftsbank, haben sich die Landesbanken im Betrachtungszeitraum zudem verstärkt neuen Kundengruppen zugewandt. Die absehbaren Veränderungen in der gesamten deutschen Finanzbranche im Zusammenhang mit dem Auslaufen der Staatsgarantien werden heute weniger gravierend eingestuft als vor fünf Jahren. Das Dreisäulensystem hat nach wie vor Bestand. Wirklich bedeutende Einschnitte, wie die Privatisierung mehrerer Landesbanken, sind in absehbarer Zeit wenig wahrscheinlich. Die direkten Folgen für die Firmenkunden der Landesbanken sind ebenfalls als moderat einzuordnen.

**Summary:** The paper deals with three questions: (1) what are the measures taken by German Landesbanks to prepare for the time beyond maintenance obligation (Anstaltslast) and statutory guarantee (Gewährträgerhaftung), (2) what is the future role of German Landesbanks within the German financial sector, and (3) what medium to long-term shift can be expected in the German financial sector as a result of the abolition of maintenance obligation and statutory guarantee. For that purpose, seven German Landesbanks are analyzed. Although all covered institutes chose similar measures, they do not represent a homogenous group. The role of German Landesbanks did not fundamentally change between 2001 and 2005. All institutes still fulfill their traditional tasks, yet with different importance. The weight of being the central bank for the German Sparkasse system has risen, whereas business development activities play only a minor role. German Landesbanks have turned to new customer groups in search of new sustainable profit sources. Today the foreseeable shifts in the German financial sector are not seen as serious as in 2001. The traditional system with three pillars still endures and significant changes are not conceivable. The immediate impact on corporate customers of German Landesbanks are moderate.

\* Ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Finanzdienstleistungen, Technische Universität Dresden, E-Mail: [klaus.berge@tu-dresden.de](mailto:klaus.berge@tu-dresden.de)

\*\* Ehemaliger Diplomand am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Finanzdienstleistungen, Technische Universität Dresden, E-Mail: [ralfberger1@yahoo.de](mailto:ralfberger1@yahoo.de)

\*\*\* Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Finanzdienstleistungen, Technische Universität Dresden, E-Mail: [locarekj@finance.wiwi.tu-dresden.de](mailto:locarekj@finance.wiwi.tu-dresden.de)

## 1 Einleitung

Am 17. Juli 2001 besiegelte die EU-Wettbewerbskommission gemeinsam mit Vertretern der deutschen Bundesländer und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes die Abschaffung der Staatsgarantien für Sparkassen und Landesbanken (Jennen et al. 2001 und Lebert 2001). Insbesondere bei den Landesbanken zeichneten sich weit reichende Veränderungen ab, schließlich profitierten diese in ihren Aktivitäten bis dato in besonderem Maße von den staatlichen Haftungszusagen in Form von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung (Sinn 1996: 34 ff.). Es wurde darüber hinaus befürchtet, dass der ausgearbeitete Kompromiss den Anfang vom Ende der Dreisäulenstruktur des deutschen Bankensystems bedeuten könnte.

Vor diesem Hintergrund stehen im Mittelpunkt dieses Beitrags folgende drei Fragestellungen:

1. Welche Maßnahmen wurden von den Landesbanken in der vierjährigen Übergangsfrist bis zum 18. Juli 2005 ergriffen, um sich auf die Zeit ohne Anstaltslast und Gewährträgerhaftung vorzubereiten?
2. Welche Rolle werden die Landesbanken nach der notwendigen Neuausrichtung in der deutschen Finanzbranche spielen?
3. Welche mittel- bis langfristigen Veränderungen sind in der gesamten deutschen Finanzbranche durch den Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung und den damit verbundenen Maßnahmen der Landesbanken zu erwarten?

Dazu wird die strategische Neuausrichtung der Landesbanken im Zeitraum Juli 2001 bis Juli 2005 untersucht. Betrachtet werden sieben der elf Landesbanken: Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), Bayerische Landesbank (BayernLB), WestLB AG (WestLB), Norddeutsche Landesbank (NordLB), HSH Nordbank AG (hervorgegangen aus der Fusion von Landesbank Schleswig-Holstein (LB SH) und Hamburgischer Landesbank im Jahr 2003), Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) und Landesbank Sachsen (SachsenLB). Ausgeklammert wurden die Landesbank Berlin, die Landesbank Rheinland-Pfalz, die Bremer Landesbank und die Landesbank Saar, da diese sich bezüglich der Eigentumsstruktur bzw. durch die Zugehörigkeit zu anderen Landesbanken von den betrachteten sieben Instituten unterscheiden.

Für die Studie wurden Mitte 2005 eigens Interviews mit Peter Kahn, ehemaliger stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes der BayernLB, Marcus Storr, Leiter Geschäftsfeldentwicklung bei der SachsenLB und Dirk Wolff-Simon, Leiter Unternehmensentwicklung bei der NordLB, geführt. Die Ergebnisse der Befragungen werden auf Wunsch der Gesprächspartner anonym wiedergegeben. Die Auswertung dieser Gespräche bildet den Kern des Kapitels 4.

## 2 **Status Quo und Notwendigkeit zur Neuausrichtung der Landesbanken**

Die deutsche Bankenlandschaft ist geprägt durch einen hohen Grad an Segmentierung und Fragmentierung in der Folge eines besonders intensiven Wettbewerbs (Schmidt-Bürgel 2003: 37 ff. und Naujoks et al. 2003: 51 f.). Die Segmentierung zeigt sich in der Einteilung des Marktes in den privaten, den öffentlich-rechtlichen und den genossenschaftlichen Sektor. Stark fragmentiert ist die Bankenlandschaft, da speziell im Privatkundengeschäft die kleinen Institute dominieren und es in keinem anderen europäischen Land absolut und pro Kopf mehr unabhängige Kreditinstitute gibt. Der intensive Wettbewerb unter den deutschen Banken wird von zahlreichen Autoren als Ursache für deren im internationalen Vergleich geringe Rentabilität identifiziert (Merl 2003: 7 ff., Naujoks et al. 2003: 52 f., Schmidt-Bürgel 2003: 37 ff. und Seeger et al. 2003: 19 ff.).

Die Landesbanken sind Bestandteil der dreistufig aufgebauten Sparkassen-Finanzgruppe. Die einzelnen Sparkassen bilden die erste Stufe und sind in Regionalverbänden organisiert, welche die zweite Stufe der öffentlich-rechtlichen Bankengruppe darstellen. Über diese Regionalverbände sind die Sparkassen an den Landesbanken beteiligt. Auch die Bundesländer, in denen die Landesbanken beheimatet sind, halten Anteile an den Landesbanken. In der dritten Stufe der Finanzgruppe tragen Regionalverbände und Landesbanken den Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V. (Breuer et al. 2004: 26).

Abgesehen von ihren zwei ursprünglichen Hauptaufgaben – Landesbanken fungieren als Sparkassen-Zentralbank und Staats- und Kommunalbank in ihren Regionen – arbeiten die Landesbanken jedoch gemäß den im Rahmen der Untersuchung geführten Interviews weitestgehend unabhängig von politischen Einflüssen; tatsächlich verbuchen sie den Großteil ihrer Umsätze in anderen Geschäftsfeldern. Landesbanken verhalten sich dabei wie private Geschäftsbanken und treten als deren direkte Konkurrenten auf (Sinn 1996: 19). Dabei konzentrieren sie sich traditionell auf das Wholesale-Geschäft.

Geschützt durch Anstaltslast und Gewährträgerhaftung entwickelten sich die Landesbanken zu den größten Banken Deutschlands und beherrschen heute einen erheblichen Teil des Marktes im Großkunden- und Kapitalmarktgeschäft, je nach Berechnung zwischen 20 und 30% (Deutsche Bundesbank 2005). Der Hauptvorteil der Landesbanken im Wettbewerb mit den privaten Banken lag in der Vergangenheit in den günstigen Refinanzierungsbedingungen. Durch Anstaltslast und Gewährträgerhaftung waren die Gläubiger keinerlei Risiko ausgesetzt. Folglich zahlten die Landesbanken für die Aufnahme von Fremdkapital geringere Risikoprämien als ihre privaten Konkurrenten.

Dass die sehr gute Bonität der Landesbanken vorrangig auf der staatlichen Haftung beruhte, unterstreicht sehr eindrucksvoll die Betrachtung der externen Ratings der Institute.<sup>1</sup> Die deutschen Landesbanken erhielten in der Vergangenheit die bestmöglichen Bonitätsnoten, die mit den Emittentenratings der für sie garantierenden Länder übereinstimmten. Beim Finanzstärkerating, bei dem Unternehmen als autonome Einheiten ohne Berücksich-

<sup>1</sup> Die Agentur Moody's unterscheidet bei der Ratingvergabe zwischen Emittentenrating und Finanzstärkerating. Das Emittentenrating ist die Einschätzung der Rückzahlungswahrscheinlichkeit langfristiger, nicht besicherter Forderungen und bezieht sich nicht auf spezielle Emissionen, sondern auf die Bonität eines gesamten Unternehmens.

Tabelle 1  
**Abstärkung der Auswirkungen des Wegfalls der Staatsgarantien auf die Ergebnisse der Landesbanken des Geschäftsjahres 2000**

	Moody's Rating (Stand Oktober 2000/ Annahme für ungarantiertes Rating)	Veränderung des Zinsspreads	Bilanz und GuV-Daten Jahresabschluss 2000 (Mill. Euro)					Veränderung der Zinsaufwendungen		
			Bilanzsumme in Mill. Euro	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	Verbindlichkeiten gegenüber Kunden (ohne Spareinlagen und Bauspar-einlagen)	Verbrieften Verbindlichkeiten	davon rating-abhängig (eigene Schätzung)	Betriebsergebnis nach Risikoversorge und Bewertung	in Mill. Euro	in % zum Betriebsergebnis
WestLB	Aa1	34	400.040	152.827	90.988	111.768	282.147	936	959	103
BayernLB	Aaa	49	305.042	120.500	52.626	95.569	218.490	723	1.071	148
LBBW	Aaa	49	292.624	94.790	49.391	126.385	214.274	870	1.050	121
NordLB	Aa1	34	186.331	65.496	41.497	56.545	128.653	430	437	102
HelLaBa	Aaa	69	1.30.900	44.972	21.955	44.321	89.190	252	615	244
LB SH	Aa1	34	128.085	51.910	23.532	40.541	94.082	346	320	92
LB Berlin	Aa2	19	95.976	34.219	26.346	23.110	64.725	-118	123	-
Hamburgische LB	Aa1	34	85.635	31.919	23.415	21.140	59.482	178	202	114
LB RP	Aa1	34	63.871	20.368	8.010	27.330	44.871	193	153	-
SachsenLB	Aa2	19	55.613	27.303	5.183	14.058	40.439	86	77	89

Angenommen wird, dass 100% der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ratingabhängig sind. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kunden (ohne Spareinlagen und Verbindlichkeiten aus dem Bauspargeschäft) werden als weniger sensibel gegenüber Ratingveränderungen eingeschätzt; hier werden 50% berücksichtigt. Bei den verbrieften Verbindlichkeiten ist zu beachten, dass diese besicherte Schuldverschreibungen (Pfandbriefe) beinhalten, es werden daher 75% berücksichtigt.

Quelle: Eigene Berechnungen. Die LB SH und Hamburgischer Landesbank, die erst im Jahr 2003 zur HSH Nordbank fusionierten, sind noch getrennt dargestellt. Zur Bestimmung der Spread-Differenzen wurde eine empirische Untersuchung von Spread-Differenzen bei Anleihen herangezogen und deren Ergebnisse interpoliert, vgl. Van Aubel (2000: 237). Angenommen wurde ein Downgrade aller Landesbanken auf "Aa3" (Moody's), also auf die Bonitätsnote, mit der Ende 2000 auch die vier großen deutschen Privatbanken eingeschätzt wurden. Vgl. dazu Moody's (2000: 3) und die Internetseiten von Moody's. Quelle für alle Bilanzdaten: Hoppnerstedt, sonst eigene Berechnungen.

tigung von externen Unterstützungsmechanismen beurteilt werden, schneiden die Landesbanken dagegen wesentlich schlechter ab (Börner et al. 2004: 446 und Bremke et al. 2004: 294 ff.). Die Ratings der Agenturen Standard & Poor's und Moody's haben sich nach dem Wegfall der staatlichen Garantien verschlechtert, womit ein erheblicher Anstieg der Refinanzierungskosten für die sieben untersuchten Landesbanken einhergeht. Die Profite einiger Institute drohen zusammenzuschmelzen, wenn es den Landesbanken nicht gelingt, ihre Geschäftsmodelle anzupassen (Morgan 2004: 7 ff.).

Wie hoch die Kostenvorteile der Landesbanken waren, verdeutlichen die geschätzten Werte in Tabelle 1. Ceteris paribus hätte kaum eines der Institute in der Vergangenheit ohne Staatsgarantien profitabel arbeiten können. Der Zuwachs bei den Zinsaufwendungen durch eine Ratingherabstufung auf das Niveau der deutschen Großbanken würde bei allen Landesbanken das Betriebsergebnis vor Risikovorsorge und Bewertung übersteigen. Der Anstieg der Zinskosten übersteigt bei allen großen Landesbanken das Betriebsergebnis vor Risikovorsorge und Bewertungsergebnis. Aus diesem Grund ist dringender Handlungsbedarf geboten.

### 3 **Ansatzpunkte zur strategischen Neuausrichtung und Verbesserung des Ratings**

Im Gegensatz zum Rating unter Berücksichtigung der expliziten Staatsgarantien erhält die individuelle Stärke zukünftig eine größere Gewichtung (Bremke et al. 2004: 300). Damit ergeben sich für die Landesbanken Erfolg versprechende Ansatzpunkte zur positiven Beeinflussung des Ratings.

Neben Maßnahmen zur Veränderung der Kapital- und Eigentumsstruktur (Abschnitt 3.2), die eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung zum Ziel haben, besteht eine Möglichkeit in der Neuausrichtung der Geschäftsmodelle der Landesbanken (Abschnitt 3.1), mit der die gestiegenen Refinanzierungsaufwendungen durch profitablere Geschäfte kompensiert werden können (Dohmen et al. 2001). Zur Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit (Abschnitt 3.3) stehen einem Unternehmen grundsätzlich drei generische Kernstrategien zur Auswahl (Porter 1999: 70 ff.). So können Finanzunternehmen die Position des Kostenführers oder des Qualitätsführers anstreben. Die dritte und vierte Option sind die Nischen- und die Differenzierungsstrategie. Beide beinhalten die gezielte Abdeckung von Teilmärkten, die von Konkurrenten nur unzureichend bedient werden bzw. auf denen eine qualitative Differenzierung von Wettbewerbern möglich ist.

Auf der zweiten Ebene, der Ebene der Gesamtbankstrategie (Abschnitt 3.4), soll an dieser Stelle insbesondere die marktorientierte Vorgehensweise bei der Strategiefindung auf der Gesamtbankebene betrachtet werden (Abschnitt 3.4.1). Diese beinhaltet die Festlegung der Bank hinsichtlich der drei Dimensionen

- Umfang und Struktur des Leistungsprogramms nach Breite und Tiefe,
- geografische Abgrenzung des Geschäftsgebietes sowie
- Kundensegmente nach Größe und Differenziertheit.

Neben der marktorientierten Vorgehensweise liefert auch die kostenorientierte Vorgehensweise Ansatzpunkte für eine strategische Neuausrichtung der Landesbanken (Abschnitt

3.4.2). Eine Bündelung von Aktivitäten speziell im Back-Office eines Kreditinstitutes ermöglicht die Reduzierung von Kosten durch Skaleneffekte. Eine solche Bündelung kann durch die Zentralisierung von Tätigkeiten auf der Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene erfolgen.

Schließlich ist auf der obersten Ebene der Bankstrategie die Strategie im Unternehmensverbund zu betrachten (Abschnitt 3.5). Auf dieser Ebene geht es im Wesentlichen um die Realisierung von Economies of Scale, Skill oder Scope mittels Fusionen oder Kooperationen. Insgesamt ist zu beachten, dass sich die einzelnen strategischen Bereiche nicht immer völlig trennscharf voneinander abgrenzen lassen.

### 3.1 Die neu ausgerichteten Geschäftsmodelle im Überblick

Bei der Betrachtung der aktuellen Geschäftsmodelle fällt zunächst auf, dass die Aktivitäten als Geschäftsbank bei allen untersuchten Instituten nach wie vor eine große Rolle spielen. Die Tätigkeiten unterscheiden sich zwischen den einzelnen Landesbanken kaum. Alle Institute sind im Bereich Corporate Finance sowie im Kapitalmarkt- und Immobiliengeschäft aktiv. Weitere Schwerpunkte liegen zudem bei den meisten Instituten in der Spezialfinanzierung und im Privatkundengeschäft<sup>2</sup>.

An Bedeutung gewonnen hat die Zusammenarbeit mit den Sparkassen (Dohmen et al. 2004 und Schmidt-Bürgel 2003). Die Landesbanken positionieren sich heute stärker als noch vor einigen Jahren als Produkt- und Dienstleistungslieferanten der Sparkassen ihres Verbundgebietes. Drei der untersuchten Landesbanken betreiben selbst die Geschäfte einer Sparkasse.

Bei der Betrachtung der Aktivitäten als Staats- und Kommunalbank der sieben Landesbanken zeigt sich eine interessante Entwicklung insbesondere bei den Tätigkeiten zur Wirtschaftsförderung. Lediglich die BayernLB, die NordLB und die Helaba führen noch das direkte Fördergeschäft durch speziell dafür vorgesehene Geschäftseinheiten aus. Alle anderen Institute haben die Förderaktivitäten im Rahmen der erfolgten Neuausrichtung abgegeben.<sup>3</sup> Bemerkenswert ist zudem, dass der öffentliche Auftrag in den meisten Geschäftsmodellen keine Erwähnung mehr findet. Lediglich die Helaba und die SachsenLB bilden hier die Ausnahmen. Diese beiden Institute betonen nach wie vor ihre Rolle als öffentliche Förderbank bzw. als „Instrument zur Wirtschaftsförderung“ in den aktuellen Geschäftsmodellen. Bei der LBBW, der WestLB und der HSH Nordbank spielt der öffentliche Auftrag dagegen keine bedeutende Rolle mehr. Im Rahmen der Neuausrichtung des Geschäftsmodells der NordLB wurde er gänzlich aus deren Satzung gestrichen. Auch ehrgeizige Zielwerte für die Eigenkapitalrentabilität zeigen, dass der öffentliche Auftrag hinter das Marktwertprinzip zurücktritt. Denn bei den gesetzten Renditezielen messen sich die Landesbanken mit den Kapitalkosten von privaten Kreditinstituten. Die ausgegebenen

<sup>2</sup> Im weiteren Verlauf wird der Begriff Privatkundengeschäft als Oberbegriff für das Retailgeschäft und Private Banking verwendet.

<sup>3</sup> Eine Ausnahme bildet hier lediglich die LBBW, wo dieser Schritt bereits vor 2001 erfolgte. Bei der Fusion mehrerer öffentlich-rechtlicher Institute zur LBBW wurden schon im Jahr 1999 die Geschäftsbank- von den Förderaktivitäten getrennt (Prothmann 2004).

Zielstellungen für das Rating sind ebenfalls als ehrgeizig einzustufen, wie der Vergleich mit dem privaten Sektor zeigt.

### 3.2 Veränderungen in der Kapital- und Eigentumsstruktur

Die Gewährträger aller Landesbanken haben zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung entsprechende Maßnahmen ergriffen. Abgesehen von der Helaba wurde bei allen Instituten eine direkte oder indirekte Erhöhung des Stamm- bzw. Kernkapitals beschlossen, meist durch die Zuführung von frischem Kapital. Darüber hinaus wurde die Qualität der Eigenmittel teilweise durch die Wandlung Stiller Einlagen erhöht.

Vier der Institute hatten mit dem Jahresabschluss 2004 aufgrund unerlaubter Beihilfen in Form von übertragenem Wohnungsvermögen hohe Rückzahlungen an die Bundesländer zu leisten (Schmid et al. 2004).<sup>4</sup> Fast alle Gewährträger beschlossen jedoch, diese Rückzahlungen in die Landesbanken wieder einzubringen.<sup>5</sup>

Im Zuge der Neuausrichtung wurde für die sieben untersuchten Institute die Zufuhr von Eigenmitteln in Höhe von mehr als zwei Milliarden Euro durch die Sparkassen beschlossen. Die Bundesländer genehmigten Kapitalerhöhungen über gut eine Milliarde Euro. Hinzu kommen gut zwei Milliarden Euro an Beihilfenrückzahlungen, deren Wiedereinbringung in die Landesbanken beschlossen wurde.

Diese Maßnahmen verursachten bei einigen Instituten interessante Verschiebungen in der Eigentumsstruktur. Im Falle der WestLB führten die Kapitalmaßnahmen zu einer Änderung der Mehrheitsverhältnisse zugunsten der nordrhein-westfälischen Sparkassen, die damit auch einen größeren Einfluss auf deren Geschäftsstrategie geltend machen (Wildhagen et al. 2003). Auch bei der NordLB hat der Einfluss der Sparkassenverbände zugenommen. Die Regierung in Mecklenburg-Vorpommern gab alle Anteile an der NordLB ab, was den zweiten Komplettausstieg eines Bundeslandes aus einer Landesbank bedeutete.<sup>6</sup> Die umgekehrte Entwicklung war dagegen bei der SachsenLB zu beobachten. Der Anteil des Freistaates an dem Kreditinstitut nimmt durch eine im Jahr 2005 beschlossene Kapitalmaßnahme zu. Es erfolgte jedoch keine Änderung der Mehrheitsverhältnisse zu Gunsten des Bundeslandes.

Als Folge der im Rahmen der Neuausrichtung der Landesbanken durchgeführten Kapitalmaßnahmen befindet sich heute nur noch die HSH Nordbank mehrheitlich im Besitz von Bundesländern. Zu Beginn des Untersuchungszeitraumes war dies noch bei drei der sieben untersuchten Institute der Fall. An drei Landesbanken besitzen die Sparkassenverbände mehr als 50% der Stimmrechte, das ist eine mehr als noch im Jahr 2001. Die Anteile

<sup>4</sup> Auch die Helaba hatte Rückzahlungen zu leisten, allerdings nicht in dem Ausmaß wie die vier anderen Institute (Helaba 2005: 114).

<sup>5</sup> Ausnahme ist hier die HSH Nordbank, der 200 Mill. Euro der zurückgezählten 756 Mill. Euro nicht wieder zur Verfügung gestellt wurden (HSH Nordbank 2005: 6).

<sup>6</sup> Davor hat sich bereits Rheinland-Pfalz durch die Abgabe aller Anteile an der LRP an die LBBW von seiner Landesbank getrennt. Das Bundesland Brandenburg besitzt ebenfalls keine Anteile an einer Landesbank, hat solche aber auch nie besessen.



der drei verbleibenden Institute sind zwischen den beiden Interessengruppen im Verhältnis 1 : 1 verteilt.<sup>7</sup>

Zur Verbesserung der Eigenkapitalquote beschränkten sich die Landesbanken nicht nur auf die Maßnahmen zur Verbesserung der Kapitalausstattung, sondern bauten darüber hinaus in erheblichen Umfängen nicht-strategische Beteiligungen und unrentable oder stark risikobehaftete Sparten ab. Insbesondere WestLB, BayernLB und NordLB reduzierten konsequent Risikoaktiva und veräußerten Industriebeteiligungen sowie Anteile an Finanzunternehmen. Die LBBW trennte sich von Anteilen an anderen öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, die nach der Neuausrichtung nur noch von geringer strategischer Bedeutung waren. Zur Sicherung der Refinanzierung nach dem Auslauf der Staatsgarantien haben die Landesbanken in den vergangenen Jahren einige Vorkehrungen ergriffen. Das Bestandsgeschäft wurde durch die Begebung von Anleihen mit entsprechenden Laufzeiten gesichert (Schmid 2004, BayernLB 2005: 43 und Helaba 2005: 25). Darüber hinaus implementierten die Institute in der Übergangsfrist zur Abschaffung der Staatsgarantien bei der Fremdkapitalbeschaffung eine Vorratsstrategie. Marktbeobachter schätzen das Emissionsvolumen der Landesbanken in den Jahren unmittelbar vor dem Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung sowohl in Sachen Quantität als auch in puncto Laufzeit als außergewöhnlich hoch ein.

Des Weiteren haben die Landesbanken die entsprechenden Vorbereitungen getroffen, um im Rahmen der Refinanzierung ohne Staatsgarantien verstärkt auf die Pfandbriefemission zurückgreifen zu können. Die Institute waren in den Jahren vor 2005 relativ zurückhaltend bei der Nutzung von Deckungsmasse aus dem Kreditgeschäft und können folglich von den angesammelten Beständen Gebrauch machen (Bräuer 2005, BayernLB 2005: 38, LBBW 2005: 143 und NordLB 2005: 32). Weitere Anhaltspunkte für zukünftige Veränderungen in der Refinanzierung sind Ankündigungen der Landesbanken zur verstärkten Verbriefung von Forderungen aus dem Kreditgeschäft (HSH Nordbank 2005: 50 und WestLB 2005: 45).

### 3.3 Maßnahmen auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit

Auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit gaben fünf Landesbanken im Betrachtungszeitraum ihre Sparten bzw. Töchter für die Wertpapierabwicklung ab oder brachten diese in Gemeinschaftsunternehmen mit anderen Instituten ein. Bei der WestLB stand mit der Auflösung zweier britischer Investment-Banking-Sparten die Verringerung des Geschäftsrisikos im Vordergrund. Ebenso trennte sie sich, wie auch HSH Nordbank und SachsenLB, vom direkten Fördergeschäft. Die Maßnahmen der NordLB, die alle Anteile an der konzern eigenen Immobiliengesellschaft sowie die Kontrolle über das Nordosteuropageschäft abgab, hatten die Freisetzung von Eigenkapital zum erklärten Ziel.

<sup>7</sup> Ein interessantes Bild bietet auch die Betrachtung der Rechtsform der Landesbanken. Während 2001 noch alle Landesbanken als Anstalten bzw. Körperschaften des öffentlichen Rechts geführt wurden, sind heute drei der sieben Institute Aktiengesellschaften, die eine Beteiligung privater Investoren am Kernkapital erlauben. Auch bei der NordLB wurde eine Klausel in die Satzung aufgenommen, die eine Änderung der Rechtsform durch die Träger zulässt. Insbesondere im Umfeld der WestLB und der HSH Nordbank wurde die Möglichkeit der Veräußerung von Anteilen an private Investoren bereits öffentlich diskutiert und ist damit kein gänzlich unrealistisches Szenario mehr (HSH Nordbank 2004: 7 und Wildhagen 2005).



Beim Erwerb von strategischen Beteiligungen und dem Aufbau neuer Bereiche stand im Wettbewerbsgeschäft die Gewinnung neuer Kundengruppen und im Sparkassengeschäft die Vergrößerung der Verbundgebiete im Vordergrund.

In der Übergangszeit vor dem Auslaufen der Staatsgarantien ist es einigen Landesbanken darüber hinaus gelungen, lukrative Nischenmärkte in der internationalen Spezialfinanzierung ausfindig zu machen und sich darin zu positionieren. So ging die HSH Nordbank aus der Fusion von LB Kiel und Hamburgischer Landesbank als weltweit größter Schiffsfinanzierer hervor und baute seitdem diesen Geschäftsbereich konsequent aus (Köhler et al. 2004). Andere Institute folgen diesem Beispiel und engagieren sich stark in der Flugzeug- bzw. Transport- und der Immobilienfinanzierung.

Dahingegen zeigen die LBBW und die WestLB eine starke Branchenfokussierung. Sie richten sich dabei auf die in ihren Bundesländern stark verwurzelten Industrien aus. Auch andere Landesbanken positionieren sich nach dem Fall der Staatsgarantien stärker als bisher als Regionalbanken und suchen darüber hinaus die engere Zusammenarbeit mit den Regionalverbänden der Sparkassen. In diesem Zusammenhang sind auch die veräußerten Geschäftseinheiten und Beteiligungen zu sehen, die mit dieser Neuausrichtung einhergingen und dazu beigetragen haben, dass sich die Landesbanken heute im Allgemeinen stärker auf die Kunden in der Region und die Aufgaben im Verbund konzentrieren können.

### 3.4 Maßnahmen auf der Ebene der Gesamtbank

#### 3.4.1 Marktorientierte Maßnahmen

Das Firmenkundengeschäft ist traditionell das wichtigste Standbein der Landesbanken. Bei der Betrachtung der Kundenstruktur in diesem Bereich ist festzustellen, dass die ursprüngliche Großkundenorientierung in den letzten Jahren zwar nicht komplett aufgegeben wurde, jedoch bei einigen Instituten eine deutliche Diversifizierung hin zu anderen Kundengruppen stattgefunden hat. Ausgewählte Großunternehmen zählen zwar immer noch zur Zielgruppe der Landesbanken, aber selbst BayernLB und WestLB haben die Mindestanforderungen an die Umsatzgröße ihrer Kunden weit heruntergeschraubt. Sie setzen heute auf die „kooperative Marktbearbeitung“ des regionalen Mittelstandes mit den Sparkassen bzw. werben um Kunden mit Umsätzen ab 25 Mill. Euro.

Im Zusammenhang mit der aktuellen Neuausrichtung hat das Private Banking eine deutlich stärkere Gewichtung erlangt. Ein Hauptbeweggrund sind die relativ hohen Margen, die sich in diesem Geschäftsfeld erzielen lassen (Benölken et al. 2003, Emmerich 2005: 503, Köhler et al. 2005 und Lipinsky 2005).

Da der direkte Kundenkontakt in der Bonitätsbeurteilung der Ratingagenturen belohnt wird, ist bei vier der sieben Landesbanken inzwischen auch das Retail Banking wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells. Diese Diversifizierung des Geschäfts bringt jedoch ein erhebliches Konfliktpotenzial innerhalb des öffentlich-rechtlichen Sektors mit sich. Die DKB als Retailtochter der BayernLB, die BW Bank, die 2003 in die LBBW integriert wurde, und die 2005 von der Helaba übernommene Frasca stehen in Konkurrenz zu den regionalen Sparkassen und bedeuten praktisch ein Aufweichen des Subsidiaritätsprinzips.

Die Zahl der Niederlassungen in den Kernregionen hat sich seit der Ankündigung des Wegfalls der Staatsgarantien kaum verändert.<sup>8</sup> Der überwiegende Teil der Landesbanken betreibt lediglich eine geringe Anzahl an Geschäftsstellen in den Landeshauptstädten und den wichtigsten Wirtschaftszentren der Kernregion. Eine Ausnahme stellt die LBBW dar, die im eigenen Bundesland über ein dichtes Filialnetz verfügt.

Gegenläufige Tendenzen zeigt die Betrachtung der Zahl der Niederlassungen in Deutschland außerhalb der Kernregion. BayernLB und Helaba haben sich im Firmenkundengeschäft komplett von den Stützpunkten außerhalb der betreuten Bundesländer getrennt. Im Gegensatz dazu gründeten LBBW und HSH Nordbank erste Niederlassungen außerhalb der Kernregionen, was faktisch die Aufgabe des Regionalprinzips bedeutet (Köhler et al. 2005, Beukert 2004).

Mit Ausnahme der LBBW richteten die großen Landesbanken ihr Netz an internationalen Stützpunkten neu aus. BayernLB und Helaba konzentrieren sich nach einer deutlichen Verringerung der Zahl der Auslandsniederlassungen auf internationale Finanzzentren. Andere Institute profilieren sich durch die Konzentration auf bestimmte Regionen. Die LBBW setzt einen Schwerpunkt in Asien, NordLB und HSH Nordbank dagegen fokussieren klar den nordosteuropäischen Raum.

### 3.4.2 Kostenorientierte Maßnahmen

Um das Ziel der Verbesserung der Aufwands-Ertrags-Relationen zu erreichen, haben die Landesbanken in den vergangenen Jahren den Abbau von Verwaltungskosten forciert. Diese bestehen aus Sach- und Personalaufwendungen, wobei letztere den größeren Teil ausmachen. Infolgedessen können sich die Landesbanken dem branchenweiten Trend zum Personalabbau nicht entziehen (Drost et al. 2005).

Die Mitarbeiterzahl ist bei allen betrachteten Instituten im Zeitraum 2001 bis 2004 gesunken. Allerdings fiel dieser Rückgang unterschiedlich stark aus. Besonders deutlich wurde die Belegschaft bei den größten Landesbanken verringert. Doch während bei der BayernLB nach eigenen Angaben die Restrukturierung weitestgehend abgeschlossen ist, planen LBBW und WestLB weitere Effizienzmaßnahmen über den Übergangszeitraum hinaus (BayernLB 2005: 78; LBBW 2004: 141 f. und WestLB 2005: 18). Die NordLB hingegen stand 2005 erst am Anfang des Personalabbaus und beabsichtigt weitere Maßnahmen zur Reduzierung der Mitarbeiterzahl (NordLB 2005: 8).

## 3.5 Maßnahmen auf der Ebene des Unternehmensverbundes

### 3.5.1 Die Zusammenarbeit mit den Sparkassen im regionalen Verbund

Die Kooperation mit den Sparkassen wurde bei allen Landesbanken in der jüngeren Vergangenheit intensiviert und vertraglich fixiert (Dohmen et al. 2005). Bei Betrachtung der Größe der Verbundgebiete muss festgestellt werden, dass das Potenzial für eine Ko-

<sup>8</sup> Die Betrachtung von Veränderungen in der geografischen Ausrichtung wird anhand der Aktivitäten im Firmenkundengeschäft analysiert, da dies den Schwerpunkt der Aktivitäten der Landesbanken darstellt.

operation nicht für alle Landesbanken gleich hoch ist. Die drei großen Institute betreuen auch die nach Bilanzsumme größten Sparkassenverbände. Die WestLB verfügt über das größte Potenzial für die Zusammenarbeit, denn sie betreut gemessen an der Bilanzsumme das mit Abstand größte Verbundgebiet. Bei der HSH Nordbank ist das Potenzial für eine Zusammenarbeit mit den Sparkassen dagegen als eher gering zu beurteilen, wenn man das Verhältnis der Bilanzsummen der Landesbanken und der dazugehörigen Verbundsparkassen betrachtet.<sup>9</sup> Ihre Bilanzsumme übertrifft die der Verbundsparkassen um ein Vielfaches, so dass die Zentralbankfunktion naturgemäß eine weniger gewichtige Rolle in Strategie und Ergebnisbeitrag spielen kann.

Die Helaba bewegt sich bei der Betrachtung der Zahlen zwar nur im Mittelfeld, ihr gelang es allerdings, den engsten Verbund zu formen. Die Kooperation mit den Sparkassen wurde satzungsrechtlich geregelt, wodurch eine sehr hohe Verbindlichkeit der Zusammenarbeit erreicht wird. Die Kooperation mit den Sparkassen in Hessen und Thüringen enthält zudem Elemente wie ein gemeinsames Risikomanagement und die Erstellung einer Verbundbilanz bzw. einer gemeinsamen Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Der öffentlich-rechtliche Verbund ähnelt damit schon recht stark einer Konzernstruktur und erhielt auch als einziger regionaler Verbund ein eigenes Verbundrating durch Fitch, was die Bonität der Helaba um einen Notch aufwertet (Lüpke 2005). Das hessische Verbundmodell gilt in der Branche als Vorreiter.

### 3.5.2 Horizontale Kooperationen außerhalb der regionalen Verbünde

Neben der beschriebenen Zusammenarbeit mit den Sparkassen ihres Geschäftsgebietes bestehen auch zahlreiche Kooperationen mit anderen Kreditinstituten. Besonders enge Verbindungen zwischen Landesbanken existieren in einer Reihe von Mutter-Tochter-Modellen (Köhler 2005). Bereits im Jahr 2001 hielt die NordLB die Mehrzahl der Stimmrechte an der Bremer Landesbank. Im Übergangszeitraum vor dem Auslaufen der Staatsgarantien übernahmen auch BayernLB und LBBW die kleineren Landesbanken im Saarland bzw. in Rheinland-Pfalz. Trotz unterschiedlicher Aufgaben der kleinen Institute (vgl. Bremer Landesbank 2005: 20 ff.; LRP 2005: 3 und SaarLB 2002: 16) ist das erklärte Ziel aller Kooperationsmodelle, wichtige Querschnittsfunktionen wie das Kapitalmarktgeschäft oder das Auslandsnetzwerk im Konzern zu bündeln.

Zahlreiche Kooperationen innerhalb des Sektors existieren zudem in Form von gemeinsamen Tochtergesellschaften, in denen insbesondere Back-Office-Aktivitäten gebündelt sind. BayernLB, HSH Nordbank und Helaba verbindet beispielsweise eine gemeinsam geführte Transaktionsbank. Daneben existieren zahlreiche weitere Kooperationen in sehr unterschiedlichen Bereichen,<sup>10</sup> so dass sich feststellen lässt, dass mit dem Wegfall der Staatsgarantien die Bereitschaft zu Kooperationen innerhalb des Sektors deutlich gestiegen ist.

<sup>9</sup> Der Quotient aus Bilanzsumme Verbundsparkassen zu Bilanzsumme Landesbank beträgt bei LBBW und BayernLB 0,5; bei WestLB 1,1; NordLB 0,6; HSH Nordbank 0,2 und Helaba 0,8 und SachsenLB 0,7 (Stand: 2005).

<sup>10</sup> Weitere Beispiele sind die Immobilien-Spezialfondsgesellschaft LB Immo Invest von BayernLB, HSH Nordbank und Helaba (HSH Nordbank 2005: 35), gemeinsame Tochterunternehmen von BayernLB und Helaba in der Schweiz und in Luxemburg oder das Joint Venture einer Servicegesellschaft Kreditmanagement zur Abwicklung notleidender Kredite zwischen WestLB und NordLB.

Darüber hinaus ist die Tendenz zu vermehrten Kooperationen über die Sektorgrenzen hinweg zu beobachten. Deutliches Anzeichen ist der 2005 gefasste Beschluss der NordLB, das Geschäft in Nordosteuropa zusammen mit der DnB Nor zu führen. Darüber hinaus kooperieren WestLB und NordLB bei der Abwicklung notleidender Kredite mit einer japanischen Privatbank. Zur Zusammenarbeit einer Landesbank mit einer der privaten deutschen Großbanken ist es bis dato nicht gekommen.

#### 4 Veränderungen des Status Quo aufgrund der Neuausrichtung

##### 4.1 Die ungarantierten Ratings

Mit der Umsetzung der beschriebenen strategischen Maßnahmen ist es den Landesbanken gelungen, das anfangs befürchtete Ausmaß der Ratingabwertung im Zuge des Auslaufens der Staatsgarantien abzuwenden. Moody's senkte die Bonitätsnoten der Institute um ein bis zwei Notches (siehe Tabelle 2). Bei Standard & Poor's fielen die Herabstufungen höher aus, die Ratings der Landesbanken reduzierten sich um zwei bis fünf Notches. Die Ratings liegen jedoch in der anvisierten Bandbreite, lediglich die SachsenLB verfehlte eine Bewertung der Agentur Standard & Poor's im „A“-Bereich.

Abzuwarten bleibt, ob die neuen Geschäftsmodelle eine nachhaltige Steigerung der Profitabilität bewirken können (Best 2005). Mittel- bis langfristig werden die Ratingherabstufungen zu erheblichen Zuwächsen bei den Zinsaufwendungen der Landesbanken führen. Ceteris paribus fällt insbesondere bei WestLB, Helaba und SachsenLB der geschätzte Anstieg der Refinanzierungskosten bis 2015 in Relation zum heutigen Betriebsergebnis sehr hoch aus. Helaba und SachsenLB, die in der Vergangenheit eine vergleichsweise geringe Ertragsvolatilität aufwiesen, müssen zukünftig die Kreditkonditionen für das Neugeschäft stark anpassen oder Kosten in erheblichem Umfang senken. Andernfalls würden die schrittweise ansteigenden Zinsaufwendungen die Betriebsergebnisse der beiden Institute bis 2015 aufzehren. Gleiches gilt für die WestLB. Deren Erträge litten allerdings in der jüngeren Vergangenheit besonders stark unter Sondereffekten. Es bleibt daher

Tabelle 2

#### Garantierte und ungarantierte Ratings der Landesbanken

		LBBW	BayernLB	WestLB	NordLB	HSH Nordbank	Helaba	SachsenLB
Moody's	Garantiert	Aaa	Aaa	Aa2	Aa2	Aa3	Aaa	Aa2
	Ungarantiert	Aa1	Aa2	A1	Aa3	A1	Aa2	A1
	Downgrade (Notches)	1	2	2	1	1	2	2
S & P	Garantiert	AA+	AAA	AA-	-	AA-	AA+	AA
	Ungarantiert	A+	A	A-	Aa3	A	A	BBB+
	Downgrade (Notches)	3	6	3	-	2	2	5

Quelle: Vgl. Moody's (2005) und die Internetseiten von S&P. Für die NordLB war kein S&P-Rating erhältlich. Stand: 19.07.2005.

abzuwarten, ob sich die Neupositionierung der momentan drittgrößten Landesbank in der Ertragskraft niederschlägt.

Der Effekt aus der Zunahme der Zinsaufwendungen wird gerade in den ersten Jahren nach dem Wegfall der Staatsgarantien moderat ausfallen und auch der Erfolg der neuen Geschäftsmodelle wird erst in ein paar Jahren ertragsmäßig feststellbar sein. Folglich lässt sich ein abschließendes Urteil über die eingeschlagenen Strategien der Landesbanken an dieser Stelle nicht fällen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass mit LBBW, BayernLB, NordLB und HSH Nordbank die Mehrzahl der Institute gut für eine Zukunft ohne Anstaltslast und Gewährträgerhaftung gerüstet scheinen.

#### 4.2 Ausblick auf zukünftige Maßnahmen der Landesbanken

Die folgenden Aussagen beruhen – soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet – auf den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews. Sie werden auf Wunsch der Gesprächspartner anonym wiedergegeben.

Mit Ratings im Bereich „AA“ bis „A“ bleiben die Landesbanken wettbewerbsfähig. Problematischer wäre wohl die Situation, wenn die Bonitätsbewertung unter die der deutschen Privatbanken gefallen wäre. Bei einigen Landesbanken ist der Prozess der Neuausrichtung bereits weitestgehend abgeschlossen, wohingegen andere Institute erst am Anfang der Transformation stehen. Damit sind weitere Reduzierungen der Mitarbeiterzahlen und andere Maßnahmen zur Kostensenkung zu erwarten.

Bei der Refinanzierung werden die Effekte aus der Erhöhung der Bonitätsrisiken durch Maßnahmen wie die implementierte Vorratsstrategie, die Schonung von Deckungsmasse zur Pfandbriefemission und den zunehmenden Einsatz von Verbriefungen insbesondere in den ersten Jahren nach 2005 wesentlich geringer ausfallen als anfangs vermutet (Will 2005). Zu erwarten ist darüber hinaus, dass die Sparkassen bei der Fremdkapitalbeschaffung der Landesbanken eine größere Rolle spielen werden. Einen Liquiditätsverbund wie in Sachsen wird es sicher ebenfalls in anderen Regionen geben.

In der Zusammenarbeit mit den Sparkassen bleibt die traditionelle Rollenverteilung unangetastet. Die Fortsetzung und Ausweitung der Kooperationen im Back-Office wird erwartet. Domänen der Landesbanken sind nach wie vor die Kapitalmarktaktivitäten und die Produktentwicklung. Das Subsidiaritätsprinzip hat mit Ausnahme von Baden-Württemberg seine Gültigkeit behalten. Dessen Grenzen haben allerdings mit dem zunehmenden Engagement der Landesbanken bei der Mittelstandsfinanzierung an Deutlichkeit verloren. Fusionen mit Sparkassen wären betriebswirtschaftlich sinnvoll, denn damit ließen sich Scale- und Scope-Effekte realisieren. Auch bei der Refinanzierung des Aktivgeschäfts und beim Rating würden die Landesbanken von vertikalen Integrationen profitieren. Allerdings wird es aus verbandspolitischen und konstitutionellen Gründen wahrscheinlich in absehbarer Zeit nicht zu einer großen Zahl weiterer Zusammenschlüsse wie dem in Hessen kommen. Durch Fusionen im großen Stil würden die Sparkassen ihren wichtigen Wettbewerbsvorteil, die Aufstellung als eigenständige, kommunale Institute, verlieren. Ein Aufbrechen bestehender Strukturen im öffentlich-rechtlichen Sektor würde darüber hinaus einen erheblichen Widerstand von Seiten der Verbände und aus der Politik mit sich

bringen. Schließlich wäre dies auf nationaler Ebene mit einem enormen Verlust an Arbeitsplätzen verbunden.

Ein Bedarf für weitere Fusionen zwischen Landesbanken wird von den meisten Instituten nicht gesehen. Die mehrheitlich vorherrschende Meinung ist, dass bei einer Konsolidierung nicht unbedingt stärkere Institute entstehen. Zusammenschlüsse zwischen großen Landesbanken würden bei ähnlicher Kundenausrichtung zu Nachteilen durch die Bildung erheblicher „Klumpenrisiken“ führen. Die Vorteile einer Fusion in Form von Kostensynergien und spezialisierten Kompetenzzentren lassen sich dagegen zu einem großen Teil auch durch Kooperationen erreichen. Speziell die beiden größten Landesbanken, LBBW und BayernLB, teilen diese Auffassung (Köhler et al. 2005 und Schmidt 2005).

Allerdings könnte eine Konsolidierung durch äußere Zwänge verursacht werden. Eine neue Dynamik würde entstehen, wenn andere Institute des öffentlich-rechtlichen oder privaten Sektors den Stein ins Rollen bringen. Dem starken internationalen Wettbewerb im Finanzsektor sind in vielen Geschäftsbereichen auch die Landesbanken ausgesetzt, so dass ein zunehmender europäischer Konzentrationsprozess Zusammenschlüsse erfordern könnte, um die Marktmacht zu stärken. Eine weitere Konsolidierung innerhalb des Sektors ist damit durchaus denkbar.

#### 4.3 Die zukünftige Rolle der Landesbanken in der deutschen Finanzbranche

An der Funktion der Landesbanken als Finanzierungspartner für die öffentliche Hand auf Landesebene wird sich in unmittelbarer Folge des Wegfalls der Staatsgarantien keine Veränderung ergeben. Aktivitäten in der Rolle als Staats- und Kommunalbank werden nach wie vor ausgeführt, wenn ihre Bedeutung mit der erfolgten Neuausrichtung auch abgenommen hat. Die Förderbankaktivitäten spielen dagegen bei den meisten Instituten nach der Neuausrichtung keine Rolle mehr. Der öffentliche Auftrag ist darüber hinaus meist nur noch im Zusammenhang mit der Kooperation der Sparkassen-Finanzgruppe in den Geschäftsmodellen der Landesbanken verankert. Der Einfluss der Politik auf die Geschäfte der Landesbanken wird in diesem Zusammenhang ebenfalls abnehmen, politisches Kalkül wird wohl zukünftig im Gesellschafterverhältnis unter den neuen Rahmenbedingungen keine wesentliche Rolle mehr spielen. Mittelfristig ist damit zu rechnen, dass weitere Bundesländer dem Beispiel Mecklenburg-Vorpommerns folgen und sich aus den Landesbanken zurückziehen.

Gesellschafterverschiebungen, die zu einer Herauslösung einzelner Institute aus dem öffentlich-rechtlichen Verbund führen werden, sind jedoch nicht zu erwarten. Veränderungen in der Eigentumsstruktur sollten auch zukünftig vor allem zugunsten der Sparkassen erfolgen. Die Rolle als Sparkassen-Zentralbank hat in jüngster Vergangenheit an Bedeutung gewonnen. Das Potenzial für Kooperationen ist in einigen Verbundgebieten bei Weitem noch nicht ausgereift. Damit werden Landesbanken, wie beispielsweise die WestLB (Emmerich 2005), noch mittelfristig mit der Verbesserung der Zusammenarbeit beschäftigt sein.

Auch wenn das vollständige Herauslösen einzelner Institute aus dem öffentlich-rechtlichen Sektor unwahrscheinlich scheint, ist es durchaus denkbar, dass Minderheitsbeteiligungen einiger Institute in naher Zukunft an private Investorengruppen veräußert werden.

Bei BayernLB, WestLB und HSH Nordbank wurde mit dem Wechsel der Rechtsform schon die Voraussetzung dafür geschaffen.

Da der bisherige Kostenvorteil der günstigen Refinanzierung entfällt, gehört die starke Ausrichtung der Landesbanken auf das Großkundengeschäft der Vergangenheit an. Ausnahmen bilden einzelne Branchen, in denen die Landesbanken Kompetenzen aufgebaut haben und sich Folgegeschäfte durch die Kreditvergabe erhoffen. In der Rolle als Geschäftsbank wird demzufolge der Trend zur Spezialisierung auf einzelne Bereiche der Finanzierung anhalten. Die einzelnen Institute werden darüber hinaus versuchen, aus der regionalen Positionierung und der Fokussierung auf den Mittelstand gegenüber den Privatbanken Vorteile zu erzielen.

#### 4.4 Auswirkungen auf die gesamte deutsche Finanzbranche

##### 4.4.1 Wettbewerbssituation

Das Problem der Refinanzierung stellte lediglich einen Teilaspekt der Abschaffung von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung dar. Vielmehr bestand die Gefahr, dass das Auslaufen der Staatsgarantien weiterreichende Konsequenzen für den öffentlich-rechtlichen Sektor und damit auch Auswirkungen auf die Struktur des gesamten deutschen Bankwesens haben würde. Das Dreisäulenmodell hat jedoch nach wie vor Bestand. Solange es den Verbänden aus Sparkassen und Landesbanken gelingt, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, wird der öffentlich-rechtliche Sektor in seiner heutigen Form wahrscheinlich bestehen bleiben. Eine leichte Auflockerung der vorhandenen Strukturen deutet sich aber durch die sinkende Abneigung gegenüber sektorübergreifenden Kooperationen an. Die ersten Schritte sind hier bereits erfolgt. Aufgrund des anhaltend hohen Kostendruckes ist eine Intensivierung der Zusammenarbeit im Back Office sinnvoll.

Nach dem Wegfall der Vorteile in der Refinanzierung werden die Landesbanken bei globalen Transaktionen bald weniger aktiv sein können. Damit wird es bei den großen Finanzierungen weniger Wettbewerb zwischen den Säulen des deutschen Bankensystems geben. Im deutschen Mittelstandsgeschäft wird dagegen der Wettbewerb durch die Neuausrichtung der Landesbanken zunehmen. Aufgrund der Änderungen im Pfandbriefgesetz und den damit nach wie vor günstigen Möglichkeiten zur Refinanzierung ist darüber hinaus ein verstärktes Engagement der Institute in der Immobilienfinanzierung zu erwarten.

##### 4.4.2 Wettbewerbsvorteile der Landesbanken

Die früher bestehenden Wettbewerbsvorteile der Landesbanken in der Refinanzierung sind heute weitestgehend aufgehoben. Zwar profitieren die Landesbanken durch die Implementierung der Vorratsstrategie bei der Liquiditätsbeschaffung über den Juli 2005 hinaus von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung, jedoch nur in begrenztem Umfang. Mit Rückzahlung der letzten garantierten Verbindlichkeiten spätestens im Jahr 2015 verschwinden dann auch diese Kostenvorteile.



Zukünftig stützt anstelle der Staatshaftung insbesondere die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe die Bonität der meisten Institute. Diese stellt unter den neuen Rahmenbedingungen den größten Wettbewerbsvorteil der Landesbanken dar. Der Zusammenhalt unter den öffentlich-rechtlichen Banken und deren starke Marktstellung sind ungebrochen, trotz der Abschaffung der expliziten Staatsgarantien.

Als (Haupt-)Wettbewerbsvorteil der öffentlich-rechtlichen Banken bemängelt der Bundesverband Deutscher Banken heute noch die Tatsache, dass Landesbanken in der Lage sind, Institute anderer Sektoren zu übernehmen, auf der anderen Seite Sparkassen gemäß Länderverfassungen nicht privatisiert werden dürfen (Hoppenstedt et al. 2005). Auch bleibt die Staatsbeteiligung im Bankensektor an sich umstritten. Nach wie vor führen die Befürworter des deutschen Dreisäulensystems als Hauptargument die „Wettbewerbskorrekturfunktion“ der öffentlich-rechtlichen Banken an, die zum Wohle der Allgemeinheit den Finanzplatz Deutschland stärken soll (Püttner 1994: 840 und Schlierbach 1994: 10).

#### *4.4.3 Rentabilität der gesamten Finanzbranche*

Unmittelbar mit der Neuausrichtung der Landesbanken sind zwei Aspekte verbunden, die Auswirkungen auf die Rentabilität der Gesamtbranche haben werden. Zum einen hat mit der Abschaffung von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung ein Umdenken in der Sparkassen-Finanzgruppe eingesetzt. Das Renditeziel für öffentlich-rechtliche Institute liegt heute bei 15% (DSGV 2004: 12). Dieser Wert ist zwar im internationalen Vergleich relativ bescheiden, würde aber eine erhebliche Verbesserung gegenüber den bislang realisierten Gewinnen der Landesbanken darstellen. Mit der baldigen Umstellung der Rechnungslegung der Landesbanken auf den internationalen Standard IFRS wird zudem die Transparenz der Berichterstattung und die Vergleichbarkeit der Eigenkapitalrentabilität steigen.

Zum anderen entfällt der erhebliche Kostenvorteil in der Refinanzierung gegenüber privaten und genossenschaftlichen Instituten. Eine Anpassung der Konditionen bei der Kreditvergabe und im Provisionsgeschäft der Bankengruppe, die momentan ca. 35% des Gesamtmarktes für sich beansprucht, ist in diesem Zusammenhang unumgänglich. Diese zwei Aspekte werden folglich mittel- bis langfristig einen positiven Effekt auf die Ertragsituation der gesamten inländischen Finanzbranche haben.

Allerdings zeichnet sich nach den von uns geführten Interviews momentan noch keine Verbesserung der Margen für Firmenkredite in Deutschland ab. Die Entwicklung der Zinsüberschüsse muss folglich skeptisch beurteilt werden, so dass Renditezuwächse eher durch eine Fortsetzung des Kostenabbaus und durch eine zunehmende Umverteilung der Umsätze in Richtung Provisionsüberschüsse realisierbar sind. Der wohl wichtigste Faktor für die Profitabilität des Kreditgeschäfts ist jedoch die inländische Wirtschaftsentwicklung, von der auch die Renditen deutscher Landesbanken wesentlich abhängen.

#### *4.4.4 Folgen für Firmenkunden*

Ein weitestgehender Rückzug der Landesbanken aus dem Kreditgeschäft mit Großunternehmen ist zu erwarten. Dieses wird zukünftig die Domäne der nationalen und internatio-

nenal Großbanken sein. Folgen für die Kreditkosten sind in diesem Zusammenhang allerdings kaum zu erwarten. Die Konditionen im Großkundengeschäft werden in der Praxis vom Markt bestimmt. Durch externe Ratings und die Möglichkeit der Emission von Anleihen besteht in diesem Kundensegment sehr wenig Spielraum bei der Preisgestaltung, sodass hier keine Veränderungen in den Konditionen zu erwarten sind.

Für den deutschen Mittelstand ist die Lage differenziert zu betrachten. Das Geschäft mit regionalen Mittelstandskunden hat in den Geschäftsmodellen an Bedeutung gewonnen, was sich prinzipiell positiv auf Angebot und Produktqualität auswirken wird. Durch die gestiegenen Renditeerwartungen und Refinanzierungskosten, die sich auch in der Konditionsermittlung niederschlagen werden, sind jedoch auch Preiserhöhungen für Dienstleistungen und im Kreditgeschäft zu erwarten. Die Bedeutung der risikoadjustierten Bepreisung wird ebenfalls zunehmen müssen. Diese Entwicklung ist begünstigt durch die neuen Bestimmungen nach Basel II. Es wird eine stärkere Selektion bei den Geschäftsabschlüssen erfolgen, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Branchen mit weniger guten Zukunftsaussichten werden Schwierigkeiten bei der Fremdkapitalbeschaffung bekommen und damit die Verlierer dieser Veränderungen sein.

## 5 Zusammenfassung

Nach einer Darstellung des Status Quo im deutschen Bankensystem wurden Erfolg versprechende Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung der Landesbanken erörtert. Im Anschluss wurden die tatsächlich ergriffenen Maßnahmen der Landesbanken untersucht. Es ließ sich feststellen, dass die einzelnen Institute deutliche Parallelen in der Stoßrichtung der ergriffenen Maßnahmen aufweisen, auch wenn die Landesbanken nach Ende der Übergangsfrist des Auslaufs der Staatsgarantien keinesfalls eine homogene Gruppe darstellen.

Jedoch hat sich die Rolle der Landesbanken in der deutschen Finanzbranche zwischen 2001 und 2005 nicht grundlegend gewandelt. Vielmehr erfüllen alle Institute nach wie vor ihre traditionellen Aufgaben, auch wenn es zu Verschiebungen in deren Gewichtung gekommen ist. Die Bedeutung der Tätigkeit als Sparkassen-Zentralbank hat zugenommen, wohingegen in der Funktion als Staats- und Kommunalbank insbesondere die Förderaktivitäten heute meist kaum noch eine Rolle spielen. Weitestgehend befreit vom öffentlichen Auftrag und auf der Suche nach nachhaltigen Ertragsquellen in ihren Aktivitäten als Geschäftsbank, haben sich die Landesbanken im Betrachtungszeitraum zudem verstärkt neuen Kundengruppen zugewandt.

Die von uns geführten Interviews lassen klar erkennen: Die absehbaren mittel- bis langfristigen Veränderungen in der gesamten deutschen Finanzbranche im Zusammenhang mit dem Auslaufen der Staatsgarantien werden heute weniger gravierend eingestuft als vor fünf Jahren. Das Dreisäulensystem hat nach wie vor Bestand. Wirklich bedeutende Einschnitte, wie die vollständige Privatisierung mehrerer Landesbanken, sind in absehbarer Zeit wenig wahrscheinlich. Die direkten Folgen für die Firmenkunden der Landesbanken sind ebenfalls als moderat einzuordnen.

## Literaturverzeichnis

- Bayern LB (Hrsg.) (2003): *Geschäftsbericht 2002*. München.
- Bayern LB (Hrsg.) (2004): *Geschäftsbericht 2003*. München.
- Bayern LB (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. München.
- Benölken, Heinz und Emma Gerber (2003): Können Firmenkundenwünsche noch befriedigt werden? In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a. M., 219–240.
- Best, Stefan (2005): Fundamentale Faktoren rücken in den Fokus. *Handelsblatt* vom 15.07.2005, B 3.
- Betsch, Oskar (2003): Finanzindustrie – wo geht es wirklich hin? In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a. M., 413–440.
- Beukert, Lutz (2004): HSH Nordbank attackiert Konkurrenten NordLB. *Handelsblatt* vom 08.04.2004, 27.
- Börner, Christoph J. und Dietmar Grichnik (2004): Beurteilung der Eigenkapitalqualität von Banken. In: Oliver Everling und Karl-Heinz Goedeckemeyer (Hrsg.): *Bankenrating – Kreditinstitute auf dem Prüfstand*. Wiesbaden, 429–448.
- Bräuer, Norbert (2005): Pfandbriefe bilden Basis der Refinanzierung. *Handelsblatt* vom 15.07.2005, B 8.
- Bremer Landesbank (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Bremen.
- Bremke, Kirsten, Jan Wagner und Ansgar West (2004): Fit für 2005: ein Programm zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Landesbanken. In: Oliver Everling und Karl-Heinz Goedeckemeyer (Hrsg.): *Bankenrating – Kreditinstitute auf dem Prüfstand*. Wiesbaden, 291–319.
- Breuer, Wolfgang und Klaus Mark (2004): *Perspektiven der Verbundkooperation am Beispiel der Sparkassen-Finanzgruppe*. Berlin.
- Büschgen, Hans E. und Oliver Everling (Hrsg.) (1996): *Handbuch Rating*. Wiesbaden.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2005): *Bankenstatistik Januar 2005 – Statistisches Beiheft zum Monatsbericht*. Frankfurt a. M.
- Dohmen, Caspar, Hermann Knipper und Robert Landgraf (2001): Der Chef der hessischen Landesbank, Günter Merl, bereitet die Bank auf den Wegfall der Staatsgarantien vor. *Handelsblatt* vom 04.03.2002, 28.
- Dohmen, Caspar und Peter Köhler (2004): Sparkassen geben Richtung vor. *Handelsblatt* vom 07.05.2004, 26.
- Dohmen, Caspar und Peter Köhler (2005): Öffentliche Banken gehen Hand in Hand. *Handelsblatt* vom 02.03.2005, C 1.
- Drost, Frank Matthias und Peter Köhler (2005): Auch die Landesbanken streichen Stellen. *Handelsblatt* vom 06.07.2005, 21.
- Emmerich, Norbert (2005): Redaktionsgespräch mit Norbert Emmerich (Interview). *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen* vom 10.05.2005, 503–508.
- Everling, Oliver und Karl-Heinz Goedeckemeyer (Hrsg.) (2004): *Bankenrating – Kreditinstitute auf dem Prüfstand*. Wiesbaden.
- Helaba (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Frankfurt a. M.
- Hoppenstedt, Dietrich H. und Klaus-Peter Müller (2005): „Es geht nicht um Krieg und Frieden“ (Interview, geführt von Herman-Josef Knipper und Michael Maisch). *Handelsblatt* vom 17.05.2005, 2.
- HSH Nordbank (Hrsg.) (2004): *Geschäftsbericht 2003*. Hamburg.
- HSH Nordbank (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Hamburg.

- Jennen, Birgi, Rolf Lebert, Gerrit Wiesmann und Christian Baulig (2001): Ende der Behaglichkeit. *Financial Times Deutschland* vom 18.07.2001, 25.
- Köhler, Peter (2005): Kleine Landesbanken gehen ihre eigenen Wege. *Handelsblatt* vom 06.07.2005, 22.
- Köhler, Peter und Hermann Knipper (2005): Landesbank LBBW greift Privatbanken an. *Handelsblatt* vom 06.06.2005, 21.
- Köhler, Peter und Robert Landgraf (2004): HSH Nordbank sichert Zukunft ab. *Handelsblatt* vom 24.11.2004, 27.
- LBBW (Hrsg.) (2004): *Geschäftsbericht 2003*. Stuttgart.
- LBBW (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Stuttgart.
- Lebert, Rolf (2001): Der Umbau der Landesbanken beginnt. *Financial Times Deutschland* vom 20.07.2001, 18.
- Lipinsky, Gregory (2005): Bankhaus Wölbern steht bald zum Verkauf. *Handelsblatt* vom 17.01.2005, 21.
- LRP (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Mainz.
- Lüpke, Thomas von (2005): Die Profitabilität steht im Blickpunkt. *Handelsblatt* vom 02.03.2005, C3.
- Merl, Günther (2003): Krise in der deutschen Finanzindustrie? In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a.M., 1–14.
- Moody's (Hrsg.) (2000): *Special Comment: An Outlook for Germany's Public Law Banks*. London.
- Moody's (Hrsg.) (2005): *Global Credit Research Announcement – Moody's Indicates Future Non-Guaranteed Ratings for Nine German Public-Sector Banks*. London, Frankfurt a.M.
- Morgan, J.P. (Hrsg.) (2004): *Sector Report German Landesbanken – In Search of “a cunning plan”*. London.
- Naujoks, Henrik und Christian Kinder (2003): Fusionen und Kooperationen als Herausforderung – wer gewinnt den Wettbewerb? In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a.M., 49–67.
- Nord LB (Hrsg.) (2005): *Geschäftsbericht 2004*. Hannover.
- Porter, Michael E. (1999): *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 10., durchgesehene und erweiterte Aufl. Frankfurt a.M.
- Prothmann, Hardy (2004): Starker Finanzpartner für die Region. *Handelsblatt* vom 19.05.2004, B 8.
- Püttner, Günter (1994): Das Sparkassenrecht in Deutschland: Entwicklung und Tendenzen. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen* vom 17/94, 840–841.
- Saar LB (Hrsg.) (2002): *Geschäftsbericht 2001*. Saarbrücken.
- Schierenbeck, Henner (1990): *Bank- und Versicherungslexikon*. München.
- Schlierbach, Helmut (1994): *Das Sparkassenrecht in der Bundesrepublik Deutschland*. 3., neu bearb. Aufl. Stuttgart.
- Schmid, Fidelius (2004): Landesbanken bunkern Liquidität. *Financial Times Deutschland* vom 30.09.2004, 17.
- Schmid, Fidelius und Patrick Jenkins (2004): Landesbanken kämpfen um ihre Gewinne. *Financial Times Deutschland* vom 25.10.2004, 18.
- Schmidt, Werner (2005): „Die Privatbanken haben einen Pyrrhussieg errungen“ (Interview, geführt von Caspar Busse und Martin Reim). *Süddeutsche Zeitung* vom 15.07.2005, 23.

- Schmidt-Bürgel, Jens (2003): Aufräumungsarbeiten haben für Deutschlands Banken erst begonnen. In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a.M., 35–45.
- Seeger, Steffen und Norman Stürtz (2003): Das Dilemma der deutschen Kreditwirtschaft – Hintergründe und Wege aus der Ertragskrise In: Oskar Betsch und Günther Merl (Hrsg.): *Zukunft der Finanzindustrie*. Frankfurt a.M., 17–33.
- Sinn, Hans-Werner (1996): *Der Staat im Bankenwesen: Zur Rolle der Landesbanken in Deutschland*. München.
- Van Aubel, Peter (2000): *Anleiherating und Bonitätsrisiko – Eine empirische Untersuchung der Renditespreads am deutschen Markt*. Dresden.
- West LB (Hrsg.) (2005): *Der Turnaround zum Kunden*. Düsseldorf.
- Wildhagen, Andreas (2005): WestLB-Paket an Investoren? *Wirtschaftswoche* vom 26.05.2005, 13.
- Wildhagen, Andreas und Stefanie Burgmaier (2003): Ganz neue Demut. *Wirtschaftswoche* vom 10.07.03, 40–43.
- Will, Frank (2005): Keine Turbulenzen bei Refinanzierung. *Handelsblatt* vom 02.03.2005, C 2.