



Johann Rudolf Flesch

Landesbanken ohne neues Geschäftsmodell – das letzte Kapitel

Als der Verfasser 2005 unter ähnlichem Titel die strategische Problematik der deutschen Landesbanken analysierte¹⁾, war nicht davon auszugehen, dass nach dem letzten und dramatischen Ergebniseinbruch bei den Landesbanken in den Jahren 2002/2003 so schnell in Folge erneut eine Existenz bedrohende Situation auftreten würde. Zu gut entwickelten sich die Ersatzgeschäfte, die ohne Kundenbasis und ohne weitere kostenintensive Investitionen getätigt werden konnten. Selbst die erwarteten Probleme aus dem Verlust der Gewährträgerhaftung schienen die Landesbanken problemlos überwinden zu können.

Ein Existenz vernichtendes Verhältnis

In Zeiten der überreichlichen Liquiditätsversorgung der Märkte, des Wettbewerbs der internationalen Finanzplätze durch zugelassene Aufsichtsarbitrage und die eine Deregulierung der Geld- und Kapitalmärkte verfolgende globale Wirtschaftspolitik gelang dies in nahezu allen Häusern mit bemerkenswerten Jahresüberschüssen. Die Finanzkrise hat in dramatischer Weise vor Augen geführt, dass die Mehrzahl der Landesbanken eine Geschäftspolitik betrieben hatte, in der Risiko und Ertrag in einem Existenz vernichtenden Verhältnis standen.

Die Geschäftsbedingungen für Landesbanken haben sich schon lange dramatisch verändert. Als die Vorgängerinstitute der meisten Landesbanken entstanden, waren die Geld- und Kapitalmärkte noch wenig entwickelt, es fehlte also an Markttiefe, das Marktgeschehen war weitgehend intransparent und es gab hohe Informations-

und Transaktionskosten. So war es für Bundesländer attraktiv, mit eigenen Kreditinstituten am Markt für Kapitalbeschaffung sowie für die Kreditversorgung der regionalen Wirtschaft tätig zu sein. In ihrer Funktion als Sparkassen-Zentralbank erfüllten die Landesbanken zu jener Zeit gleichfalls wichtige Funktionen, da die einzelne Sparkasse kaum den Zugang zu den Geld- und Kapitalmärkten hatte. Darüber hinaus konnten bestimmte Geschäfte we-

gen fehlender kritischer Masse und auch dezentral fehlendem Know-how nicht effizient durchgeführt werden, etwa Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung, Teilnahme am Auslandsgeschäft. In diesen Feldern waren die Landesbanken subsidiär tätig, und für diese Wertschöpfung konnten sie auch auskömmliche Preise erzielen.

Komplexe Institute

Allerdings entstanden im Laufe der Jahre überwiegend sehr komplexe Institute:

– Die sich rasch entwickelnden Geld- und Kapitalmärkte wurden immer internationaler und erforderten die Teilnahme an einem immer schnelleren Produktentwicklungszyklus, die Installation komplexer Handelssysteme, um diese Geschäfte ertrags- und risikoorientiert aussteuern und abwickeln zu können sowie den Aufbau von teurem und schwer zu integrierendem Know-how.

– Insbesondere die subsidiären Tätigkeiten für die Sparkassen erforderten in den oben erwähnten Abwicklungsbereichen eine immer stärkere Bündelung der Volumina, die zunehmend mit industriellen Methoden zu produzieren waren und die komplexe und vom Bank-Know-how entfernt liegende Produktionssysteme erforderten, um durch Economies of Scale marktfähige Stückkosten zu erreichen.

– Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft hatte zum Ergebnis, dass die Landesbanken wegen der Erfordernisse der Geld- und Kapitalmärkte, aber auch

Dr. Johann Rudolf Flesch, Partner RISKBalance GmbH & Co. KG und Lehrbeauftragter der Leibniz Universität Hannover

Während sich viele Betrachtungen und Kommentare zur Zukunft der Landesbanken darauf konzentrieren, wie es durch Managementfehler und/oder Versagen von Gremien zu den Milliardenverlusten kommen konnte, wählt der Autor einen anderen Ansatz. Sein Anspruch ist eine „von Interessenlagen unbeeinflusste ökonomische Analyse“ der strategischen Optionen für Landesbanken im bevorstehenden Umbau der deutschen Kreditwirtschaft unter Verzicht auf personenbezogene Aspekte. Auch die aktuellen Stützungsmaßnahmen für Landesbanken lässt er außer Acht, weil sie lediglich der Finanzmarktstabilisierung in der Krise dienen. Ungeachtet der Abspaltung der Problembereiche stellt sich seiner Ansicht nach auch für solvente Kernbanken im Landesbankensektor dringlich die Frage des Geschäftsmodells. Seine Antwort klingt ernüchternd: „Das Kapitel der ‚traditionellen Landesbanken‘ ist abgeschlossen.“ Eine Diskussion dieser These ist der Redaktion willkommen. (Red.)

zur Begleitung ihrer exportorientierten Firmenkunden und schließlich auch wegen vermeintlicher Geschäftschancen in den lokalen Auslandsmärkten ein umfangreiches Auslandsfilialnetz aufbauten. Dies erhöhte die Komplexität des Geschäfts weiter, da, angefangen von fremden Rechts- und Regelungsgebieten über abweichende Usancen an den Geld- und Kapitalmärkten sowie den lokalen Bankmärkten bis hin zu stark abweichenden technischen Normen bei der Abwicklung des Bankgeschäfts neue Bedingungen zu berücksichtigen waren.

Erfolgsquellenanalyse: Schwächen und Gefahren des Geschäftsmodells

Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung der Ergebniszusammensetzung zeigt, dass ein Verbleiben in den tradierten Gründungs-Geschäftsfeldern gepaart mit den Kosten der gewachsenen Komplexität kein nachhaltiges Geschäftsmodell sichern konnte. Leider enthalten die gemäß den deutschen Rechnungslegungsvorschriften zu erstellenden Jahresabschlüsse kaum Informationen über die Erfolgsquellen von Kreditinstituten, das heißt den Beitrag aus dem Geschäft mit den Kunden, den Beitrag des eigenen Finanzvermögens, den Handelstätigkeiten an den Geld- und Kapitalmärkten und schließlich dem Ergebnis aus der sogenannten Fristentransformation.

Die nach internationalen Vorschriften erstellten Konzernabschlüsse weisen zwar aus der Segmentberichterstattung einige Angaben zu dieser Fragestellung aus, allerdings lassen sie sich nicht auf die Erfolgsquellenstruktur der Landesbank als Einzelinstitut isolieren. Eine 2005 angestellte, mehrjährige Erfolgsquellenanalyse kam zu dem Ergebnis, dass zwar ein erheblicher Beitrag aus den Margen des Firmenkundengeschäfts (Privatkundengeschäft ist bei den meisten Landesbanken als Geschäftsfeld nicht enthalten) resultiert, allerdings waren auch damals damit Risikokosten verbunden, die in vielen Häusern diesen Beitrag bei Weitem aufzehrten.

Der Beitrag von Margen aus Aktiv- und Passivgeschäften mit dem Sparkassenverbund war deutlich rückläufig, da in zunehmend größeren Sparkassen die Geldbeschaffung und Anlage an den Geld- und Kapitalmärkten auch ohne Einschaltung der Landesbank möglich ist und andere subsidiäre Tätigkeiten unter erheblichem

Preisdruck stehen. Tatsächlich bildete der über das Rating erreichte Finanzierungsvorteil unter der damals noch geltenden Gewährträgerhaftung nicht nur den größten Erfolgsposten auf der Seite des „Geldeinkaufs“, sondern hat auch einen erheblichen Anteil am Gesamtergebnis. Eine betriebswirtschaftliche, wertorientierte Erfolgsquellenanalyse isoliert darüber hinaus den Beitrag des nicht unerheblich in diesen Institutionen gebundenen Eigenkapitals und der Fristentransformation. Die Summen aus diesen Erfolgsquellen waren deutlich größer als der ausgewiesene Jahresüberschuss, was nichts anderes bedeutet, dass im Untersuchungszeitraum die Verluste aus den Kundengeschäften den Jahresüberschuss auf diese Größe reduzierten.

Zusammengefasst heißt das: Den Landesbanken gelingt mit ihrem traditionellen Geschäftsmodell nicht, einen positiven Beitrag aus ihrem Kundengeschäft zu realisieren, und positive Ergebnisse werden allenfalls zeitweise aus den Handelsaktivitäten, der Fristentransformation und der Anlage des eigenen Vermögens erwirtschaftet.

Notwendige Anpassungen versäumt

Eine weitere betriebswirtschaftliche Analyse der Landesbanken bis zur Krise würde diese strukturellen Ergebnisse sicherlich fortschreiben, allerdings sind sie nicht nur wegen der oben erwähnten Effekte durch eine externe Analyse schwer zu belegen, sondern in den Folgejahren bis zum Juli 2005 durch die „Vorrats-Refinanzierung“ bis zum Wegfall der Gewährträgerhaftung stark verzerrt. Experten schätzen diesen Betrag auf zirka 400 Milliarden Euro mit Laufzeiten bis 2015 aufgrund der gewährten Übergangsfristen. Diese Entwicklung stellt einen klaren Beleg für Fehlsteuerungseffekte durch staatliche Eingriffe dar, selbst wenn sie im Endziel einen staatlichen Eingriff beseitigen wollen: Mikroökonomisch war es für die einzelne Landesbank sinnvoll, während der eingeräumten Übergangsregelung die „Ratingarbitrage“ in dem Maße zu nutzen, in dem der Markt ihre Schuldtitel aufnahm. Die Entscheidungsprozesse dürften auch nicht unerheblich davon beeinflusst worden sein, dass in den Verbundorganisationen der Vergleich der Zahlen innerhalb der Verbundgruppe – also hier im sogenannten Landesbankenvergleich – besonders intensiv betrieben wird und von daher Druck auf gleich ausgerichtetes Handeln erzeugt wurde.

Auch aus diesem Effekt dürfte dann eine Dynamisierung der Entwicklung in der Weise erfolgt sein, dass eine Anlage der Refinanzierungsmittel nicht fristenkongruent und nicht in gleicher Risikoklasse erfolgte. Durch eine Fristentransformation und den Wechsel der Risikoklasse konnte der ansonsten geringe Ertrag deutlich gesteigert werden. Betriebswirtschaftlich bedeutet dies, dass die Refinanzierung wegen der Gewährträgerhaftung nahezu zu Staatskonditionen durchgeführt werden konnte, die Anlage aber nicht in dieser Risikoklasse erfolgte, sondern wegen des fehlenden Kundengeschäfts in Wertpapieren oder strukturierten Produkten mit höheren Renditen.

Trugbilder

Dass diese höheren Renditen in der anderen Risikoklasse auf die impliziten höheren Risikoprämien zurückzuführen waren, wurde erst in der Krise erkannt. Die über diese Politik herbeigeführte, kurzfristig positive Ergebnisentwicklung hat dazu geführt, dass keine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Kritik am fehlenden Geschäftsmodell stattfand, geschweige denn ein Umbau in der Geschäftsausrichtung und den inneren Strukturen stattfand.

Lange Zeit wurden Diskussionen über Inhalte geführt, die vermeintliche strategische Optionen für Geschäftsmodelle der Landesbanken darstellen sollten, aber im Kern nur eine Fortsetzung der bisherigen Geschäftspolitik mit leicht veränderten Schwerpunkten bedeutet hätten:

– So ließen die meisten Strategieansätze keine wirklich neuen Aktivitäten erkennen, die das oben geschilderte Dilemma eines negativen oder sich um die Null-Linie bewegenden Kundenergebnisses beseitigen können. Vielmehr werden meist nur Kostensenkungsprogramme formuliert, die das bisherige Geschäft effizienter gestalten sollen.

– Andere Geschäftsstrategien stellen die Refokussierung auf das Verbundgeschäft mit den Sparkassen in den Mittelpunkt, verkennen allerdings, dass in den weiterentwickelten Geld- und Kapitalmärkten sowie den gleichfalls fortentwickelten größeren Betriebseinheiten bei den Sparkassen der Bedarf für die Inanspruchnahme subsidiärer Leistungen einer Landesbank deutlich gesunken ist. Außerdem nimmt die

Sparkasse in allen Geschäften mit der Landesbank ein permanentes Benchmarking vor, was die Preise auf Wettbewerbsniveau zwingt. Dieses ermöglicht meist keine für die erwähnten komplexen Strukturen der Landesbanken auskömmliche Margen.

– In einer dritten Kategorie finden sich Strategien, die eine Konzentration auf Spezialgeschäfte ins Zentrum stellen; so finden sich hier zum Beispiel die Konzentration auf das Schiffs- und Flugzeugfinanzierungsgeschäft. Zwar wäre sicherlich in den Instituten, die in solchen Geschäftsfeldern schon heute eine starke Marktposition haben, eine derartige Positionierung als Spezialbank möglich. Aber auch zur erfolgreichen Realisierung einer solchen Option bedarf es des konsequenten Umbaus, um auf diesen speziellen, durch immer höhere Konzentration gekennzeichneten Märkten, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren. Außerdem hat dieses Geschäft eine hohe Zyklizität, das heißt das Ergebnis nach Risikokosten schwankt in Abhängigkeit von der Weltkonjunktur sehr stark, was außerordentlich hohe Eigenkapitalausstattungen erfordert, um die punktuell anfallenden Risikokosten zu tragen. Für die spezielle Eignergruppe der Landesbanken stellt sich bei dieser Strategie die Frage, warum sie in solchen Geschäftsfeldern tätig sein sollen.

– Schließlich sind die verschiedenen Fusionsstrategien zu erwähnen. Da sind zum einen die horizontalen Fusionen, die einen Zusammenschluss der Landesbanken in ihrer gegebenen Struktur zum Ziel haben, sowie die in letzter Zeit verstärkt formulierten vertikalen Fusionen, ein Zusammenschluss der jeweiligen Sparkassen mit der Landesbank. Horizontale Fusionen bringen keine Verbesserung der strategischen Position im Hinblick auf das defizitäre Kundengeschäft, allenfalls einen Zeitgewinn durch Synergien – wenn sie denn tatsächlich realisiert werden – aus der Zusammenlegung gleichartigen Geschäfts.

Eine vertikale Fusion mit der Zielsetzung der Schaffung großer Regionalbanken könnte attraktiv erscheinen. Allerdings stellt sich die Frage für den Sparkassenverbund insgesamt, aber auch für die dann jeweils beteiligten Sparkassen, worin das strategische Potenzial einer neuen Bank bestehen würde, die aus einem rentablen, Retailbank basierten Sparkassengeschäft und einem ohne nachhaltige Ertragskraft

hinzugefügten Landesbankengeschäft bestehen könnte?

Zerlegte Wertschöpfungskette

Eine betriebswirtschaftlich basierte Positionierung muss anstreben, über ein Alleinstellungsmerkmal oder entsprechende Differenzierung im Wettbewerb ein nachhaltig positives Ergebnis nach Risikokosten erzielen zu können. Daher ist die Veränderung des Wettbewerbumfelds in die Betrachtung mit einzubeziehen. Neben den Marktveränderungen der Vergangenheit ist auch der zu erwartende Umbau der deutschen Bankenlandschaft aufzunehmen. Dieser wird nicht von politischen Wunschvorstellungen oder Fusionsstrategien bestimmt werden, sondern von der Zerlegung der Wertschöpfungsketten bei der Erstellung der bankbetrieblichen Leistungen. Dies wird dazu führen, dass Banken sich auf eine der drei Kernfunktionen in der Wertschöpfungskette²⁾ konzentrieren müssen:

So werden die Vertriebsbanken sich auf eine klare Kunden- und Verkaufsfokussierung konzentrieren. Ihre Kernstrategie besteht in der Verfolgung einer exklusiven Kundenbindung. Die Produktionsbanken verfolgen dagegen als Kernstrategie Kosten- beziehungsweise Produktführerschaft, und ihre Funktion ist auf Produzieren und Entwickeln fokussiert. Schließlich konzentrieren sich die Portfoliobanken auf ihre Funktion als Portfoliomanager und verfolgen hier die Kernstrategie der Führerschaft bei den im Portfoliomanagement eingesetzten Methoden und Produkten.

Wie die vorstehende Erfolgsquellenanalyse der Landesbanken gezeigt hat, scheidet wegen des mehr als schwachen Kundenergebnisses eine Positionierung als Vertriebsbank aus. Der Aufbau eines Privatkundengeschäfts sowie eines regionalen Firmenkundengeschäfts würde die Arbeitsteilung im Sparkassenverbund sprengen, und für den Zukauf neuer Privatkunden durch Beteiligungserwerb kann kein glaubwürdiges Konzept entwickelt werden. Allenfalls ließe sich – wie unter den Geschäftsmodelloptionen schon erwähnt – aus einem vorhandenen Nukleus an Spezialfinanzierungen eine „Spezialbank“ entwickeln. Dies würde allerdings nur mit einem radikalen Umbau hinsichtlich Marktauftritt und deutlich reduzierter innerer Strukturen gelingen, – Bilanz und Beschäftigtenzahl wären dramatisch klei-

ner. Mit den bisherigen Eigentümern wäre die Problematik der hohen Eigenkapitalbindung eines solchen Geschäftsmodells nicht zu lösen, sodass auch eine vollständige Privatisierung notwendig würde.

Gleichfalls zeigen die vereinzelt Ansätze zum Outsourcing des Transaktionsgeschäfts, dass für die Landesbanken eine Positionierung als Produktionsbank nicht realistisch erscheint. Die Zerlegung der Wertschöpfungskette hat mittlerweile dazu geführt, dass die Funktion der Produktions- und Produkt-Banken von anderen Institutionen erfüllt wird, die sich konsequent auf das spezielle Know-how und die industriellen Prozesse ausgerichtet haben, welche notwendig sind, um im Kosten- und Qualitätswettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestehen zu können. (Vergleiche hierzu die Märkte etwa für Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehrsleistungen, Kreditbearbeitung). Tatsächlich ist die Ausrichtung auf einen solchen Typ Bank mit der immer tiefer gehenden Anwendung von industriellen Standards zur technischen Abwicklung von Geschäftsprozessen und der stetig steigenden Notwendigkeit zur Bündelung großer Mengen für Landesbanken kaum vorstellbar.³⁾

Geschäftsmodell als Portfoliobank?

Ein Geschäftsmodell als Portfoliobank würde gerade mit Blick auf die geschäftlichen Wurzeln der Landesbanken als geld- und kapitalmarktorientierte Banken der Länder und als Zentralbanken der Sparkassen die Formulierung einer rentabilitätsorientierten Strategie ermöglichen. Als Portfoliobank übernimmt sie die Marktpreis- und Adressausfallrisiko tragenden Geschäfte von Vertriebs- und Produktbanken und nutzt die sich ergebenden Diversifizierungseffekte. Allerdings baut sie daraus keine großen Portfolios auf – die ja in der Krise gerade ihre Problematik gezeigt haben –, sondern nutzt die verschiedenen Instrumente des Transfers dieser Risiken. Die Portfoliobank nimmt je nach angestrebter Risiko-/Ertragsrelation am Handel mit Marktpreis- und Adressausfallrisiken an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten teil und kann so effiziente Halte- und Hedgingstrategien fahren, die eine Ziel-Risiko-/Ertrags-Position des Verbundes ermöglichen. Die Märkte und Instrumente hierzu werden sich nach der Krise wieder entwickeln, wenn auch viel mehr Geschäft über organisierte Marktplätze (Clearing-

häuser, Börsen) abgewickelt werden wird und die Instrumente weniger komplex sein werden. Dadurch würde aber die Position von Portfoliobanken letztlich gestärkt, da Transparenz und Komplexitätsreduzierung Risiko mindernd wirken.

Die Krise der Jahre 2007 ff. hat für etliche Landesbanken alle Optionen zerstört, ihre Zukunft ist fremdbestimmt und hat mit eigener Geschäftspolitik nichts mehr zu tun. Die betriebswirtschaftlich basierten Überlegungen haben gezeigt, dass unter den dramatisch veränderten Marktbedingungen ein Überleben der Landesbanken mit dem tradierten Geschäftsmodell nicht vorstellbar ist. Ein Prüfen der strategischen Optionen für die Geschäftspolitik macht weiterhin deutlich, dass ein Verschieben der Schwerpunkte, eine bloße Effizienzsteigerung oder das Verfolgen von Fusionsstrategien keine überzeugenden Ergebnisse liefern.

Kein neues „Landesbankenmodell“

Es gibt für Landesbanken keine strategische Option, die einen Übergang aus dem tradierten in ein neues Geschäftsmodell ermöglicht. Die Häuser, die aus historischen Gründen oder als Fusionsergebnis Privatkundengeschäft quasi als Sparkasse betreiben, haben eine Lösung auf Zeit gefunden, die aber auf Dauer nicht den großen Betrieb einer Landesbank tragen kann. Die Optionen einer Portfolio- und/oder Spezialbank wären nur eine Lösung für ein, zwei radikal umgebaute Institute, für die Mehrzahl der übrigen würde es die Verschmelzung auf diese oder den schnellen Rückbau bedeuten. Solche Banken könnten aber kaum noch als Landesbanken bezeichnet werden und hätten auch mit dem traditionellen Geschäftsmodell nichts mehr gemein. Die noch bis vor Kurzem für unmöglich gehaltenen Entwicklungen sind durch die Abwicklungsanstalten Realität geworden und auch hoheitlich erlassene Verkaufsaufgaben werden keine anderen Resultate bringen, denn nicht tragfähige Geschäftsmodelle lassen sich auch nicht verkaufen. Das Kapitel der „traditionellen Landesbanken“ ist abgeschlossen.

Fußnoten

¹⁾ Flesch, J. R., Ohne neues Geschäftsmodell werden die Landesbanken nicht überleben. „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“, Heft 20/2005, Seite 1077 ff.

²⁾ Flesch, J. R., Visionen zur Bank der Zukunft. „bank und markt“, Heft 1/1995, Seite 37 ff.

³⁾ Spath, D., Bauer, W., Engstler, M., (Hrsg.), Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Wiesbaden 2008, Seiten 171 ff.