

Es gilt das gesprochene Wort!

**Rede
des Vorstandsvorsitzenden
der Landesbank Baden-Württemberg
(LBBW)**

Herrn Hans-Jörg Vetter

**anlässlich der
Bilanzpressekonferenz
des LBBW-Konzerns
am 31. März 2015 in Stuttgart**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

herzlich willkommen auch im Namen meiner Vorstandskollegen bei der Bilanzpressekonferenz der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW). Erstmals auf dem Podium ist heute Alexander Freiherr von Uslar-Gleichen, der als Chief Financial Officer die Bereiche Finanzen und Controlling verantwortet.

In der nächsten Dreiviertelstunde möchten wir Ihnen einen Überblick über das abgelaufene Geschäftsjahr geben und die Themen erläutern, die uns derzeit beschäftigen. Wie wir bereits informiert hatten, konnten wir im vergangenen Jahr unseren Gewinn erneut leicht auf 477 Millionen Euro vor Steuern steigern. Damit sind wir angesichts des außerordentlich kräftigen Gegenwinds für unsere Branche zufrieden. Ich will Sie nicht mit langen Ausführungen über die extrem hohen regulatorischen Belastungen und die historisch niedrigen Zinsen langweilen – darüber berichten Sie täglich.

Gestatten Sie mir, meine Damen und Herren, dennoch einige sehr persönliche Anmerkungen vorneweg. Sie fallen mir leichter, weil wir mit einem ordentlichen Ergebnis, einem nachhaltig funktionierenden Geschäftsmodell und hervorragender Eigenkapitalausstattung zu den komfortabler aufgestellten Kreditinstituten gehören. Nach fast 45 Jahren in dieser Branche, mit vielen drastischen Veränderungen, fällt mir keine Zeit ein, in der die Veränderungsfähigkeit in Banken mehr gefragt und die strukturellen Herausforderungen größer waren. Wir erleben eine Zeitenwende mit Auswirkungen, die von allen relevanten Gruppen – den Banken selber, den Eigentümern, den Aufsichtsbehörden, der Öffentlichkeit, aber vor allem auch von unseren Kunden – manchmal deutlich unterschätzt werden.

Deutschland und auch Europa sind deutlich „overbanked“. Selbst in Zeiten, als gerne darüber geschrieben wurde, gab es für ordentliche Bonitäten nie eine Kreditklemme. Dagegen sehe ich die Gefahr einer neuen Risikonegierung. Weil allzu

viele Banken ihre Liebe zum Mittelstandsgeschäft entdecken, sehen wir teilweise bedenkliche Preise, die kalkulatorische Risikokosten kaum noch berücksichtigen. Und war es nicht eine Lehre aus der Finanzkrise, dass es dauerhafte Risikolosigkeit nicht gibt?

Und wohl auch, um die Zahl der Banken zu reduzieren, werden viele Geschäfte unattraktiver durch hohe regulatorische Vorgaben. Damit kein falscher Zungenschlag in die Diskussion kommt: Banken können sich nun wirklich nicht beklagen, dass das Vertrauen in unsere Branche massiv zerstört ist. Strengere Regeln sind nach den Erfahrungen der letzten Jahre nur allzu gerechtfertigt. Aber es ist schon so, dass der Aufwand in den Banken enorm gestiegen ist. Bei uns sind seit Januar alleine für individuelle Anfragen der Aufsicht – also solche Anfragen, die über die ohnehin umfangreichen gesetzlichen Meldepflichten hinausgehen – rund 2 500 Stunden Arbeit angefallen. Da darf man schon fragen, ob die Anfragen wirklich alle nötig waren. Und dass wir mit der nationalen und der internationalen Aufsicht gleich zwei Systeme anteilig mitfinanzieren müssen, wird wohl in vielen Häusern hinterfragt.

Und zuletzt ein Gedanke zum Zinsniveau: Kann es wirklich im Sinne Europas sein, wenn Zinsen künstlich niedrig gehalten werden und die private Altersvorsorge einer ganzen Generation wegbricht, das Prinzip der Lebensversicherung gefährdet und ganz nebenbei die Mutter aller Blasen am Aktien- und Rentenmarkt verantwortet wird? Damit ich auch hier nicht falsch verstanden werde: Die kaum mehr vorhandenen Zinsen sind für Banken zwar unkomfortabel und gehen zu Lasten dessen, was früher einmal eine Zinsspanne war. Viel gravierender ist aber, dass eine neue Generation ohne Zinsanreiz das Sparen nicht mehr lernt. Dass Staaten sich zu Lasten von Sparern über Wasser halten und durch die faktische Einführung von Negativzinsen irgendwann ein Grundgedanke unserer Wirtschaft bewusst pervertiert wird: Dass man nämlich für die Überlassung von Kapital einen Gegenwert erhält. Ich fürchte, dass die mittel- und langfristigen Folgen dieser europäischen

Schuldenfinanzierung uns erst nach und nach bewusst werden.

Soweit meine einleitenden Gedanken zu Fehlentwicklungen, mit denen unsere Branche zu kämpfen hat. Allerdings darf sich niemand Illusionen hingeben: Die Folgen dieser Fehlentwicklungen werden früher oder später in der Realwirtschaft ankommen. Denn eins ist klar: Wenn Risiken flächendeckend und über längere Zeit nicht richtig oder gar nicht bepreist werden, wird dies mittelfristig zu einer Explosion führen.

In diesem sehr anspruchsvollen Umfeld ist es natürlich nicht leicht, nachhaltig profitabel zu sein. Dass dies der LBBW erneut gelungen ist, verdanken wir in erster Linie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die tagtäglich mit großem Engagement alles dafür tun, für die Kunden die beste Lösung zu finden. Dafür möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Wie stabil und ausgewogen unser Geschäftsmodell ist, lässt sich daran ablesen, dass wir seit mittlerweile drei Jahren in jedem Quartal schwarze Zahlen schreiben. Diese kontinuierliche Entwicklung spiegelt zuvorderst unsere strikte strategische Fokussierung auf das Kundengeschäft wider, das zwar keine Traumrenditen erlaubt, wohl aber regelmäßig auskömmliche Ergebnisse ermöglicht.

Dass wir bei der Weiterentwicklung des Kundengeschäfts auf dem richtigen Weg sind, zeigen die folgenden Beispiele:

Im Unternehmenskundengeschäft haben wir Anfang des Jahres die Emission des größten jemals in Deutschland begebenen Schuldscheindarlehens im Volumen von 2,2 Milliarden Euro federführend begleitet.

In der gewerblichen Immobilienfinanzierung haben wir kurz vor Weihnachten eine in der Branche stark beachtete Transaktion als alleiniger Kreditgeber finanziert, nämlich den Kauf des Frankfurter Immobilienensembles „Palais Quartier“.

Im kundenorientierten Kapitalmarktgeschäft haben wir vor wenigen Wochen unsere Depotbankaktivitäten mit der Übernahme des Verwahrstellengeschäfts der Nord/LB signifikant gestärkt und werden das verwahrte Volumen um mehr als die Hälfte auf rund 80 Milliarden Euro ausbauen.

Sie sehen: Wir kommen im Vertrieb an vielen Stellen im Konzern gut voran. Nach abgeschlossener Restrukturierung haben wir jetzt die Kapazitäten, dort gezielt zu wachsen, wo wir Expertise und Marktkenntnis haben. Wir wachsen aber mit Augenmaß: Neue Standorte eröffnen wir dort, wo wir bereits stark genug sind, um profitabel im Rahmen unserer Risikostrategie zu agieren. Und wir suchen unser Heil auch nicht in spektakulären Zukäufen oder Übernahmen, sondern stärken unser vorhandenes Geschäftsmodell punktuell – wie eben beim Kauf der Depotbankaktivitäten.

Von ebenso zentraler Bedeutung ist jedoch ein konsequentes Kapital- und Risikomanagement. Der energische Abbau noch verbliebener Altrisiken und eine sehr risikobewusste Vorgehensweise bei Neugeschäften haben die Kapitalkraft der Bank auch im vergangenen Jahr weiter gestärkt. Denn eins ist klar: Eine ausreichende Kapitalausstattung, die den drastisch gestiegenen Sicherheitsansprüchen von Politik und Aufsehern nach der Finanzkrise genügt, ist heute die zentrale Steuerungsgröße von Banken schlechthin. Wer sich an die Zeit vor der Finanzmarktkrise erinnert, der weiß, dass die Kapitalausstattung kaum eine Rolle spielte: Damals waren schiere Größe und Eigenkapitalrenditen – übrigens von heute utopischer Höhe – die Qualitätsmaßstäbe der Branche. Mittlerweile hat sich das Bild komplett gewandelt: Heute gelten gesellschaftlich und ökonomisch jene Banken als gut, die risikoarm und ausreichend kapitalstark sind, um auch im schweren Krisenfall niemanden zu gefährden oder der Gesellschaft zur Last zu fallen.

In dieser neuen Bankenwelt fühlen wir uns mit unserer Kapitalausstattung ausgesprochen wohl. Nach aktuell gültigem Aufsichtsrecht betrug unsere harte Kernkapitalquote per Ende letzten Jahres 14,6 Prozent. Bei Vollenwendung von Basel III beziehungsweise der

europäischen Umsetzungsrichtlinie CRR/CRD IV, die erst 2019 gilt, waren es immer noch 13,6 Prozent. Diese im Branchenvergleich ansehnlichen Werte verdanken wir in hohem Maße dem konsequenten und jetzt fast vollständig abgeschlossenen Abbau des Kreditersatzgeschäfts. Im vergangenen Jahr verringerten wir das Volumen der Portfolien, die 2008 rund 95 Milliarden Euro umfassten, noch einmal um 9 auf nur noch 2 Milliarden Euro. Als Teil dieses Abbaus haben wir das sogenannte Garantieportfolio, für das die Träger gebürgt hatten, im Volumen von zuletzt noch 4,7 Milliarden Euro im Sommer komplett verkauft.

Darüber hinaus haben wir im April 2014 wie angekündigt eine Milliarde Euro an Stillen Einlagen an unsere Träger zurückgezahlt. Zudem konnten wir im vergangenen Jahr aus dem HGB-Gewinn von 2013 erstmals nach der Restrukturierung wieder eine Dividende zahlen, und zwar in Höhe von 72 Millionen Euro. Für das Jahr 2014 schlägt der Vorstand der Hauptversammlung nun eine deutlich erhöhte Dividende von 313 Millionen Euro vor – dies entspricht dem vollständigen HGB-Gewinn des Jahres 2014. Es freut uns, dass die Träger, die uns auch in schweren Zeiten die Treue gehalten haben, auf diese Weise von der positiven Entwicklung der Bank profitieren.

Trotz aller Fortschritte möchte ich aber betonen: Wir werden in unseren Anstrengungen nicht nachlassen, noch besser zu werden. Bankgeschäft lässt sich heute nur dann nachhaltig profitabel betreiben, wenn man sich einerseits im Kundengeschäft permanent weiterentwickelt und andererseits Prozesse und Abläufe immer wieder auf den Prüfstand stellt. Diese Art der kontinuierlichen Verbesserung, wie sie erfolgreiche Industrieunternehmen seit Jahrzehnten praktizieren, muss auch in unserer Branche zum Normalfall werden. In der LBBW haben wir hier in den vergangenen Jahren schon ganz erhebliche Fortschritte gemacht. Und wir werden unsere gute Ausgangsposition nicht aufs Spiel setzen, indem wir jetzt die Hände in den Schoß legen.

Lassen Sie uns nun auf die Geschäftsentwicklung im letzten Jahr schauen. Beim Überblick über die Gewinn- und Verlustrechnung fasse ich mich kurz, da wir vor einigen Wochen bereits vorläufige Zahlen veröffentlicht haben. Unser wichtigster Ertragsposten ist traditionell das Zinsergebnis, das um 105 Millionen Euro auf 1,878 Milliarden Euro wuchs. Dabei profitierten wir unter anderem von geringeren Refinanzierungskosten, etwa dank der Rückzahlung der Stillen Einlagen. Der erhebliche Rückgang der Risikovorsorge um zwei Drittel auf 104 Millionen Euro spiegelt die gute finanzielle Lage der Unternehmen und die hohe Qualität unseres Kreditportfolios wider, die uns Auflösungen von in früheren Jahren gebildeter Vorsorge in beträchtlichem Umfang ermöglichte. Das Provisionsergebnis ging moderat auf 518 Millionen Euro zurück. Hier schlug sich die zurückhaltende Kreditnachfrage im ersten Halbjahr nieder, während die Einnahmen aus der Vermögensverwaltung und dem Wertpapier- und Depotgeschäft leicht zulegten. Für den Rückgang des Ergebnisses aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten auf minus 120 Millionen Euro sind diverse Faktoren verantwortlich. Dazu zählt ein verhaltenes Kundengeschäft mit Absicherungsprodukten. Zudem fiel der positive Ergebnisbeitrag durch Spreadeinengungen für Kreditderivate um über 100 Millionen Euro niedriger aus als im Vorjahr, weil wir diese Bestände als Teil des Kreditersatzgeschäfts abgebaut haben. Zusätzlich belastete die Bewertung von Derivaten des Bankbuchs, die zwar ökonomisch in Sicherungsbeziehungen stehen, aber trotzdem nicht in das Hedge Accounting unter IFRS einbezogen werden können.

Für den Anstieg des Finanzanlageergebnisses auf 263 Millionen Euro waren insbesondere Erträge aus der Veräußerung und Bewertung von Beteiligungen verantwortlich. Das sonstige betriebliche Ergebnis war mit 101 Millionen Euro nahezu unverändert. Der Anstieg der Kosten auf 1,853 Milliarden Euro erklärt sich in erster Linie aus regulatorischen Anforderungen wie dem Bankenstresstest und zunehmenden Berichtspflichten, der Bankenabgabe – diese hat sich auf 82 Millionen Euro erhöht nach 67 Millionen Euro im Vorjahr – sowie durch den Umbau

der IT-Architektur. Das operative Ergebnis belief sich auf ordentliche 683 Millionen Euro. Der Rückgang der Garantieprovision für den Risikoschild des Landes Baden-Württemberg von 300 auf 191 Millionen Euro ergibt sich insbesondere aus dem vollständigen Verkauf des Garantieportfolios. Das Konzernergebnis vor Steuern verbesserte sich geringfügig von 473 auf 477 Millionen Euro. Der signifikante Anstieg des Konzernüberschusses nach Steuern auf 434 Millionen Euro geht insbesondere auf Sondereffekte bei frühere Jahre betreffende Ertragsteuern und latenten Steuern zurück.

Wir kommen nun zur Entwicklung der drei operativen Segmente, die das Kundengeschäft abbilden. Unser mit Abstand größtes Segment ist und bleibt Corporates, in dem neben dem Firmenkundengeschäft die gewerbliche Immobilienfinanzierung enthalten ist. Über das Firmenkundengeschäft wird gleich mein Vorstandskollege Karl Manfred Lochner informieren. Vorher berichte ich kurz über die gewerbliche Immobilienfinanzierung. Hier zählen wir mit einem Bestand von rund 20 Milliarden Euro zu den führenden Adressen in Deutschland. Neben der eingangs erwähnten Finanzierung des „Palais Quartiers“ im Herzen der Frankfurter Innenstadt konnten wir weitere größere Transaktionen begleiten, etwa den Kauf eines Portfolios öffentlicher Immobilien in Hessen. Am Markt wird sehr aufmerksam registriert, dass wir selbst große Finanzierungen auf die eigenen Bücher nehmen wollen und dies vor allem können. Aber wir machen keine Geschäfte um jeden Preis. Qualität und Solidität sind oberstes Gebot. Im Zweifel verzichten wir lieber, ehe wir uns margenschwache oder riskante Finanzierungen in die Bücher holen. Mit dem Neugeschäftsvolumen von 4,6 Milliarden Euro sind wir daher vollauf zufrieden; für dieses Jahr planen wir wieder mit mehr als 5 Milliarden Euro. Mit dem Vorsteuergewinn von 168 Millionen Euro, das sind rund 14 Prozent mehr als im Vorjahr, sind wir ebenfalls zufrieden. Rund zwei Drittel des Neugeschäfts stammten im letzten Jahr aus Deutschland. Hier bauen wir unser Vertriebsnetz zielgerichtet aus. So haben wir Ende letzten Jahres ein Büro in Hamburg eröffnet, als Nächstes steht München auf der Agenda.

Ich übergebe das Wort jetzt an Karl Manfred Lochner, der Sie über die Entwicklung im Firmenkundengeschäft informiert. Anschließend werden meine Kollegen Michael Horn über das Geschäft mit Privatkunden und Sparkassen sowie Ingo Mandt über das kundenorientierte Kapitalmarktgeschäft und unsere Auslandsaktivitäten berichten.

KARL MANFRED LOCHNER:

Guten Tag auch von meiner Seite, meine sehr geehrten Damen und Herren.

Im Unternehmenskundengeschäft haben wir ein zweigeteiltes Jahr 2014 erlebt. Bis zum Sommer war die Nachfrage nach Krediten spürbar verhalten. Viele Unternehmen in unseren Kernmärkten sind finanziell derart grundsolide aufgestellt, dass sie trotz der Niedrigzinsen keine zusätzlichen Mittel in großem Umfang aufnehmen mussten. Zudem war die Investitionsneigung gesamtwirtschaftlich nicht gerade überbordend. Insgesamt konnten wir den Gewinn im Segment Corporates deutlich auf 907 Millionen Euro erhöhen. Mit diesem Ergebnis, zu dem neben einem robusten Kundengeschäft auch Erfolge im Beteiligungsgeschäft beigetragen haben, sind wir angesichts der Rahmenbedingungen durchaus recht zufrieden.

Denn erfreulicherweise hat sich die Kreditnachfrage in der zweiten Jahreshälfte 2014 deutlich belebt. Neben dem klassischen Mittelstandsgeschäft haben wir uns gerade bei größeren Transaktionen in den letzten Jahren zunehmend als feste Größe am Markt etabliert. Wir können mittlerweile sagen, dass es kaum eine Großtransaktion gibt, bei der wir nicht angefragt werden. Natürlich kommen wir nicht immer zum Zuge; aber insgesamt konnten wir bei großen Konsortialfinanzierungen die Anzahl der Transaktionen im letzten Jahr nochmals signifikant erhöhen und zählten erneut zu den führenden Arrangeuren in Deutschland. Dies zeigt sich nicht nur in den vorderen Platzierungen in den League Tables, sondern auch in der sehr großen Bandbreite

an Unternehmen, die wir führend begleitet haben: von familiengeführten, mittelständischen Unternehmen bis hin zu namhaften, zum Teil börsennotierten deutschen Großkonzernen. Insgesamt haben wir fast 70 Transaktionen mit einem Volumen von über 6 Milliarden Euro als Mandated Lead Arranger begleitet und über 40 als Bookrunner. Über eine sehr starke Position verfügen wir auch bei ABS-Finanzierungen für den Mittelstand, also der Verbriefung von Forderungen mittelständischer Unternehmen. Derzeit beläuft sich das Volumen auf fast 1,5 Milliarden Euro. Bei Schuldscheinen gehören wir bekanntlich seit Langem zu den absoluten Marktführern im deutschsprachigen Raum. In den letzten vier Jahren haben wir mehr als 100 Transaktionen erfolgreich umgesetzt – neben großen Adressen wie ZF Friedrichshafen sind darunter auch viele kleinere Unternehmen. Bereits zum dritten Mal in Folge wurde die LBBW vom Londoner Finanzinformationsdienst Capital Markets Daily zum besten Schuldscheinhaus gekürt. Und unsere Expertise in der Projektfinanzierung zeigte sich beispielsweise in der Beteiligung in prominenter Rolle in einem Bankenkonsortium bei der Finanzierung des Erwerbs von 49,89 Prozent der Anteile am Offshore Windpark EnBW Baltic 2 durch den Finanzinvestor Macquarie Capital. Diese Transaktion steht exemplarisch dafür, wie wir heimische Unternehmen durch maßgeschneiderte Finanzierungen bei Wachstumsprojekten kompetent begleiten.

Wo wollen wir hin? Unser Ziel, uns im Kreis der drei führenden Kundenbanken in Deutschland zu etablieren, verlieren wir nicht aus den Augen. Dies meine ich durchaus qualitativ. Nicht bloßes Volumen ist unsere Steuerungsgröße. Wir wollen bei Kunden guter Bonität zu den ersten gehören, die auf Finanzierungsvorhaben angesprochen werden. Ob es um Schuldscheine, strukturierte Finanzierungen, die Begleitung ins Ausland oder auch klassische Kredite geht. Wir haben ein breites, auf Qualität und Verlässlichkeit – statt irrationale Preise – angelegtes Angebot. Heute gehören wir nach diesen Kriterien aus Sicht der Unternehmen in Deutschland bereits sicher zu den TOP 5, in vielen Produktsegmenten und Regionen liegen wir noch weiter vorne.

Wir sind überzeugt, dass wir vielen unserer deutlich über 20 000 Unternehmenskunden darüber hinaus noch intensiver als bisher zur Seite stehen können. Dabei setzen wir auf eine ganzheitliche Beratung und eine sehr breite Produktpalette. Zugleich rollen wir unser Geschäftsmodell, mit dem wir in Baden-Württemberg seit Langem erfolgreich sind, sukzessive in weitere Regionen aus. Mit der BW-Bank sind wir in Bayern unterwegs, mit der LBBW Sachsen Bank in Mitteldeutschland, und über die LBBW Rheinland-Pfalz Bank arbeiten wir uns schrittweise nach Norden vor. So wurde in Köln unlängst ein sechster Standort in Nordrhein-Westfalen eröffnet, zusätzlich zu Düsseldorf, Krefeld, Dortmund, Münster und Bielefeld. Darüber hinaus prüfen wir im Zuge unserer erfolgreichen Wachstumsstrategie verschiedene weitere Optionen.

Ich gebe nun an meinen Kollegen Michael Horn weiter.

MICHAEL HORN:

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren,

auch im Segment Retail/Sparkassen haben wir uns im vergangenen Jahr weiterentwickelt. Das Ergebnis von 70 Millionen Euro betrachten wir angesichts des extrem anspruchsvollen Umfelds durchaus als Erfolg. Insbesondere die historisch niedrigen Zinsen, die in der jüngeren europäischen Geschichte beispiellos sind, treiben uns und unsere Kunden um. Tagtäglich werden unsere Berater in den Filialen mit Fragen besorgter Menschen konfrontiert, die sich um die Rendite ihrer Ersparnisse und ihre Altersvorsorge sorgen. Sollte die Phase der Niedrigzinsen noch länger anhalten, und danach sieht es ja gegenwärtig aus, stehen gerade die „kleinen Sparer“ vor Herausforderungen. Und wir verstehen die Verärgerung unserer Kunden, denen faktisch signalisiert wird, dass Sparen nichts mehr wert sei. Eine fatale Entwicklung. Natürlich können wir als BW-Bank hier auch keine Allheilmittel aus dem Hut zaubern. Umso mehr betrachten wir es als unsere Aufgabe, die Menschen

kompetent und seriös zu beraten. Darin liegt im Übrigen gerade für uns als beratungsstarkes Haus eine große Chance – denn im direkten Kundenkontakt unterscheiden wir uns sehr deutlich von reinen Onlineanbietern, die meinen, gänzlich ohne Filialen und ohne persönliche Beratung Bankgeschäft machen zu können.

Um es klar zu sagen: Das sehen wir deutlich anders. Wir werden in unserem Privatkundengeschäft, in dem wir aktiv rund 850 000 Menschen mit Bankdienstleistungen versorgen, auch in Zukunft auf Filialen setzen – etwas anderes ist für uns undenkbar. Die Filiale ist der Ort der hochwertigen persönlichen Beratung. Aber auch wir müssen uns den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Reine Transaktionen werden heute in verstärktem Maße via Internet erledigt. Zunehmend erwarten Kunden auch Serviceangebote im Netz. Daher ist die Digitalisierung das Kernthema der kommenden Jahre in unserer Branche. Mehr als die Hälfte unserer Kunden nutzt bereits das Onlinebanking-Angebot der BW-Bank. Und rund 30 Prozent davon greifen über mobile Endgeräte zu. Das führt dazu, dass wir immer wieder prüfen müssen, ob sich alle unsere Filialen noch tragen. Wir haben in der BW-Bank vor Kurzem ein Projekt gestartet, um die richtigen Schlüsse aus dem veränderten Kundenverhalten zu ziehen. Belastbare Ergebnisse werden im Sommer vorliegen. Schon heute zeichnet sich ab, dass es im Kern darum geht, intelligente Lösungen für die Verbindung zwischen Online- und Offline-Angeboten voranzutreiben. Tendenziell wird die Anzahl der Filialen vermutlich eher zurückgehen als steigen, weil die Menschen sie seltener nutzen – bei uns wie in der gesamten Branche. Möglicherweise sehen Filialen in Zukunft auch anders aus als heute; die BW-Bank experimentiert ja mit innovativen Formaten wie den neuen Filialkonzepten in den Einkaufszentren der Region. Gleichzeitig bauen wir unsere elektronischen Vertriebswege zielstrebig aus. So haben wir beispielsweise unser Angebot für die Nutzung mit mobilen Endgeräten wie Smartphones erheblich verbessert. Gut entwickelt sich außerdem die Videoberatung, mit der wir im vergangenen Jahr begonnen haben. Sie sehen, wir verfolgen konsequent einen Multikanalansatz, bei dem allein der

Kunde entscheidet, wie er seine Bankgeschäfte mit uns am liebsten abwickelt.

Gut vorangekommen sind wir erneut im Wealth Management, also bei der Betreuung hoch vermögender Privatkunden, Unternehmer, Stiftungen und Family Offices. Hier konnten wir das Geschäftsvolumen im vergangenen Jahr um über 30 Prozent auf 8,9 Milliarden Euro ausweiten, wozu deutlich stärkere Geschäftszuweisungen einzelner Kundenbeziehungen beigetragen haben. Auch der Trend der letzten Jahre zeigt insgesamt ein sehr breites, stetiges Wachstum: Seit Gründung des Geschäftsfeldes im Jahr 2008 verzeichnen wir erfreuliche Wachstumsraten von durchschnittlich 17 Prozent. Unsere Kunden spiegeln uns immer wieder zurück, dass sie gerade das enge Zusammenspiel des Wealth Managements mit dem Unternehmenskundengeschäft schätzen – damit können wir etwa mittelständische Unternehmer sowohl mit Blick auf ihre betrieblichen Belange als auch bei der privaten Vermögensplanung aus einer Hand beraten. Diesen Ansatz verfolgen wir auch in den beiden im vergangenen Jahr neu hinzugekommenen Standorten in München und Bielefeld. Insgesamt verfügt das Wealth Management mittlerweile über sechs Standorte in wirtschaftsstarken Regionen Deutschlands; weitere, etwa in Frankfurt, Nürnberg und Hamburg, sind in Vorbereitung.

Ebenso wie das Privatkundengeschäft gehört die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sparkassen zum elementaren Selbstverständnis unserer Bank, zumal in Stuttgart die BW-Bank bekanntlich selbst als Sparkasse fungiert. Aufgrund unserer eigenen Erfahrungen im Firmen- und Privatkundengeschäft kennen und verstehen wir das Geschäft der Sparkassen sehr genau. Das hilft uns, maßgeschneiderte, bedarfsgerechte Lösungen zu finden, die auch die sich permanent wandelnden rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Zum Beispiel unterstützen wir die Sparkassen im Anlagegeschäft über ein zentrales Portal namens WABE mit umfangreichen Services und Leistungen für den Investment- und Beratungsprozess. Diese Angebote haben wir im vergangenen Jahr weiter

ausgebaut. Immer mehr Institute greifen in der Anlageberatung außerdem auf die Kompetenz unseres Researchs zurück. Mittlerweile nutzen mehr als 200 und damit fast jede zweite Sparkasse in Deutschland die Expertise unserer Analysten. Ein anderes Beispiel für die äußerst vielschichtige Kooperation im Verbund ist das Förderkreditgeschäft: Im vergangenen Jahr haben wir sehr gute 3,65 Milliarden Euro Neugeschäft an Förderkrediten für die Sparkassen abgewickelt. Auch die Zusammenarbeit mit den Sparkassen als Vertriebspartner hat uns im abgelaufenen Jahr sehr viel Freude bereitet. Auf die Bedürfnisse der Institute gerade auch im Kapitalmarktgeschäft geht mein Kollege Ingo Mandt ein, an den ich jetzt das Wort weitergebe.

INGO MANDT:

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren,

das letzte Jahr war für uns ein Jahr des Übergangs, weil wir in unserem Segment Financial Markets einen intensiven Umbau begonnen haben. Natürlich waren wir im vergangenen Jahr mit dem Ergebnis unseres kundenorientierten Kapitalmarktgeschäfts nicht zufrieden. Das Ergebnis vor Steuern ist hier sehr deutlich auf 90 Millionen Euro zurückgegangen. Der wesentliche Grund ist, dass wir sehr viele Geschäfte schlicht nicht mehr machen und eine sehr verhaltene Nachfrage nach Absicherungsgeschäften und Anlageprodukten bestand. Zudem haben wir in verbesserte interne Abläufe investiert, um unseren Kunden auch in den derzeitigen Marktgegebenheiten die richtigen Produkte – oft maßgeschneidert – anbieten zu können. Daneben schlugen Einmaleffekte sowie erhöhte IT-Kosten für steigende regulatorische Anforderungen und aufsichtsrechtliche Berichtspflichten insgesamt im dreistelligen Millionenbereich zu Buche.

Die von Herrn Vetter beschriebene Zeitenwende für Banken lässt sich im Segment Financial Markets am besten beschreiben. Hier ist der Veränderungsdruck am höchsten. Das Zusammenspiel von Zinsniveau und Regulierung – insbesondere dem damit einhergehenden höheren Kapitalbedarf und den steigenden Kosten – erfordert unserer Meinung nach tiefgreifende Strukturveränderungen.

Banken reagieren sehr unterschiedlich auf die veränderten Rahmenbedingungen im Kapitalmarktgeschäft. Die einen bauen die Bereiche sehr konsequent ab. Andere haben Kostenprogramme eingeführt, versuchen aber weiterhin, mit Eigenhandel Marktopportunitäten zu nutzen. Zugegeben: Angesichts der Flutung der Märkte mit Kapital und der rasant steigenden Kurse beispielsweise an den Aktienmärkten bei gleichzeitig niedrigstem Zinsniveau ist dies ein naheliegender Gedanke. Wir sind einen anderen Weg gegangen – wie Sie wissen – als eine Lehre aus der Finanzkrise.

Unser Weg heißt kundenorientiertes Kapitalmarktgeschäft. Dazu haben wir zunächst das Kapitalmarktgeschäft, das Auslandsgeschäft und das Asset Management in einem Dezernat Financial Markets/Internationales Geschäft vereint. Unser Selbstverständnis als Geschäftsfeld einer Kundenbank ist es, in enger Abstimmung mit den anderen Geschäftsbereichen, unseren institutionellen Kunden, also Sparkassen genauso wie Versicherungen oder Banken, und insbesondere unseren Unternehmenskunden intelligente und rechtssichere Produkte und Finanzlösungen sowohl für die Aktiv- als auch die Passivseite anzubieten. Wenn Sie so wollen, verbinden wir die eine Kundenseite (zum Beispiel Corporates) mit der anderen (Versicherungen). Dazu nur wenige Beispiele:

Im Sparkassenbereich erfolgt dies beispielsweise mit fair konzipierten Zertifikaten, die auch an und von Sparkassen vertrieben werden. Kombiniert mit einem ausgezeichneten Research und dokumentierten Vertriebsprozessen, um auch für unsere Sparkassen eine hohe Rechtssicherheit zu gewährleisten. Darüber hinaus stehen wir den Sparkassen im

Depot-A-Geschäft als kompetenter und leistungsfähiger Partner in diesen schwierigen Zeiten zur Seite. Unsere Angebote auf diesem Gebiet wurden im vergangenen Jahr wieder sehr gut angenommen. Zum Beispiel übertrugen die Sparkassen der LBBW Spezialfondsmandate in einem dreistelligen Millionenvolumen.

Beispiele im kundenorientierten Kapitalmarktgeschäft im Firmenkundenbereich sind die von Herrn Lochner bereits erwähnten ABS und Schuldscheindarlehen. Wir strukturieren diese nicht nur, sondern wir suchen für diese Schuldscheine zugleich auch den passenden Investor aus unserem zuvor erwähnten Kundennetzwerk im In- und Ausland. Seien es Sparkassen, seien es lokale Versicherer oder Pensionskassen, internationale Kapitalsammelstellen oder Staatsfonds. Im letzten Jahr haben wir so nach der Führerschaft bei den Schuldscheinemissionen auch Corporate-Bond-Emissionen im Milliardenbereich an unsere institutionellen Kunden weiterreichen können.

So können wir unseren institutionellen Kunden auch in diesen Zeiten entsprechende Anlagen bieten und verfügen dadurch über belastbare und intensive Geschäftsbeziehungen. Zu diesen Geschäftsbeziehungen mit institutionellen Kunden zählt auch beispielsweise das Depotbankgeschäft, also die Verwahrung von Wertpapieren für Fonds einschließlich der dazugehörigen Dienstleistungen wie etwa die Reportingfunktionen. Hierbei handelt es sich um sehr stabiles, risikoarmes Geschäft, das wir ausbauen wollen. Da haben wir in den letzten Jahren die kritische Masse aufgebaut und sind dadurch dem Kostendruck gewachsen, den sich kleinere Anbieter nicht mehr leisten können oder nicht mehr leisten können werden.

Deshalb werden wir, wie bereits erwähnt, das Depotbankgeschäft der Nord/LB übernehmen. Mit einem Volumen von dann rund 80 Milliarden Euro zählen wir künftig zu den vier größten deutschen Anbietern im sonst von ausländischen Adressen dominierten Geschäft.

Unser eigener Asset Manager, die LBBW Asset Management, hat sich im vergangenen Jahr respektabel entwickelt. Das betreute Vermögen (Total Assets) wuchs von 52 auf rund 60 Milliarden Euro. Eine besondere Stärke der LBBW Asset Management sind die Spezialfonds für institutionelle Investoren wie etwa Versicherer oder auch größere Unternehmen. Diese Angebote werden wir noch enger in die Produktpalette unseres Konzerns integrieren. Unsere Kunden profitieren beispielsweise von der engen Zusammenarbeit beim individuellen Direktbestandsmanagement – also das Management jener Anlagen, die von den großen Kapitalsammelstellen nicht in Spezialfonds, sondern direkt auf der Bilanz gehalten werden. Auch hier wächst nicht zuletzt wegen der steigenden regulatorischen Anforderungen der Bedarf an qualifizierter Beratung und Problemlösungskompetenz.

Unsere Expertise im Auslandsgeschäft bauen wir ebenfalls weiter aus, um unsere heimischen Unternehmen zu unterstützen. Mit den verschiedenen ECA (Export Credit Agency) gedeckten Finanzierungsarten sind wir nicht nur in der Lage, unsere Kunden bei ihren Exporten in schwierige Wachstumsmärkte zu unterstützen, sondern generieren risikoverträgliches Geschäft mit attraktiven Erträgen. Viele unserer Kunden legen großen Wert auf eine enge Begleitung nicht nur beim Markteintritt in neuen Regionen. Mit unseren Niederlassungen, Repräsentanzen sowie German Centres sind wir an 17 Standorten im Ausland vertreten, wobei der Schwerpunkt auf den Wachstumsregionen Asien und Lateinamerika liegt. Die Nachfrage ist hoch. So werden wir die Fläche unseres German Centres in Peking verdoppeln, denn das bisherige Gebäude platzt wegen der großen Nachfrage buchstäblich aus allen Nähten. Das älteste German Centre feiert übrigens in diesem Jahr in Singapur bereits sein 20. Jubiläum.

Unser Netzwerk wird zudem noch enger: Seit wenigen Tagen haben wir jetzt zusätzlich eine Repräsentanz in Istanbul, die den rasch wachsenden Interessen deutscher Unternehmen in der Türkei Rechnung trägt. Außerdem übernehmen wir in Usbekistan einen Stützpunkt in der rohstoffreichen, aber für

deutsche Firmen sonst schwer zugänglichen Region Zentralasien.

Im Ausland kümmern wir uns übrigens nicht nur um unsere eigenen Unternehmenskunden, sondern wir helfen selbstverständlich auch den Sparkassen und deren Firmenkunden ganz umfassend. So sind etwa die Hälfte der Mieter in den German Centres Kunden von Sparkassen. In den Niederlassungen in New York und Singapur betreuen wir ebenfalls Sparkassenkunden, für die wir dort vor Ort von Kontoführung bis Betriebsmittelfinanzierungen ein breites Spektrum anbieten. Darüber hinaus erhalten die Institute mannigfaltige technische Unterstützung, wie etwa den Zugriff auf unser Netz von über 2 500 internationalen Korrespondenzbanken.

Meine Damen und Herren, soweit ein kurzer Blick auf das, was wir unter kundenorientiertem Kapitalmarktgeschäft verstehen. Wir investieren hier ganz erheblich und schaffen die Voraussetzung für gesundes Ertragswachstum in der Zukunft. Erste Früchte unserer Anstrengungen wollen wir bereits in diesem Jahr mit einem dann deutlich gesteigerten Segmentbeitrag ernten.

HANS-JÖRG VETTER:

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich komme nun zu unserer strategischen Agenda. Es ist offensichtlich, dass viele der Themen und Herausforderungen der zurückliegenden Monate das Bankgeschäft und damit die LBBW weiterhin prägen werden. Die Zinsen werden auf absehbare Zeit extrem niedrig bleiben; zugleich wird der regulatorische Aufwand weiter zunehmen. Aber Jammern hilft nicht – das Umfeld ist, wie es ist, und wir müssen damit klarkommen.

Und es ist meine feste Überzeugung, dass sich die LBBW in den vergangenen Jahren eine sehr gute Ausgangsposition

erarbeitet hat, um in dem schweren Umfeld nachhaltig erfolgreich und zum Wohle von Kunden und Eigentümern zu agieren.

Aber dazu dürfen wir nicht innehalten, sondern wir müssen uns weiter verbessern. Dabei sehe ich zwei wesentliche Stoßrichtungen: Erstens wollen wir in allen Kerngeschäftsfeldern zielgerichtet wachsen. Meine Kollegen und ich haben in der letzten Dreiviertelstunde einige Initiativen vorgestellt. Betonen möchte ich allerdings, dass wir nicht im Hau-Ruck-Verfahren voranstürmen. Es gilt die klare Maxime: Wir investieren nur dort, wo wir die Märkte einschätzen können, und in Geschäftsfeldern, die wir wirklich beherrschen. Dabei gehen wir mit großer Umsicht und sehr angemessenem Risikobewusstsein vor.

Neben der Erschließung von Wachstumspotenzialen ist die kontinuierliche Effizienzverbesserung das zweite große Thema für dieses Jahr. Wir haben hier im Rahmen der Restrukturierung und mit weiteren Maßnahmen wie dem Outsourcing weiter Teile der IT schon große Fortschritte gemacht. Die Bank ist heute ungleich schlanker und effizienter aufgestellt als noch vor einigen Jahren. Doch ist uns nur allzu bewusst, dass Stillstand an dieser Stelle Rückschritt bedeutet. Früher ging es in weiten Teilen der Branche vergleichsweise gemütlich zu. Es war ausreichend, sich alle paar Jahre einmal mit größeren technischen Veränderungen zu beschäftigen. Dann hatte man, salopp formuliert, wieder für einige Jahre Ruhe. Diese Zeiten sind definitiv vorbei: Der technologische Wandel, insbesondere getrieben durch die Digitalisierung, erhöht den Veränderungsdruck in atemberaubender Weise.

Deswegen müssen wir unsere internen Prozesse und Abläufe kontinuierlich überprüfen und verfeinern. So haben wir kürzlich ein auf Sicht von mehreren Jahren angelegtes Projekt zur Weiterentwicklung der Marktfolge angestoßen. Ziel ist es, beispielsweise über eine stärkere Standardisierung bei der Bearbeitung von Krediten effizienter und besser zu werden. Davon profitieren wir als Bank, aber auch unsere Kunden, die schneller wissen, ob und

zu welchen Konditionen sie einen Kredit erhalten. In den zentralen Stabsbereichen können wir ebenfalls noch effizienter arbeiten. Ein weiterer Punkt sind Verbesserungen bei IT-Prozessen, beispielsweise zur Unterstützung bei der Erfüllung neuer aufsichtsrechtlicher Berichtspflichten. Das sind einige Beispiele von vielen prozessualen Fragen, die wir angehen – nicht unbedingt spektakulär, aber wichtig, um gerade im schweren Fahrwasser, in dem die Branche schwimmt, erfolgreich zu agieren. Das alles hat übrigens nichts mit einer neuen Restrukturierung zu tun, wie wir sie in den vergangenen Jahren schmerzhaft, aber auch erfolgreich durchexerziert haben. Es geht vielmehr darum, dass wir uns an die neue Normalität der Branche gewöhnen, also permanente Anstrengungen zur Effizienzverbesserung.

Lassen Sie mich zum Abschluss noch auf das laufende Geschäftsjahr eingehen. Hier verzeichnen wir bisher durchaus erfreuliche Entwicklungen. Die seit vergangenem Sommer festzustellende Tendenz einer Belebung der Kreditnachfrage hält an. Somit erweist sich das operative Geschäft zum Jahresauftakt einmal mehr als stabile Ertragsbasis.

Insgesamt rechnen wir für das laufende Jahr mit einer moderaten Steigerung unseres Ergebnisses. Wir wissen, dass das Umfeld für Banken anspruchsvoll bleibt – aber wir wissen auch um die Stärken unseres Hauses. Unser gut austariertes und stabiles Geschäftsmodell, unsere wettbewerbsfähigen Produkte, unsere sehr solide Kapitalausstattung und eine hoch motivierte Mannschaft sind eine gesunde Basis für eine kontinuierliche und erfolgreiche Weiterentwicklung der Bank. Wir werden diesen Weg auch in diesem Jahr mit Energie und Nachdruck fortsetzen.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Fragen.