

Geschäftstätigkeit und Strategie der Landesbank Baden-Württemberg.

Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) als Kern des LBBW-Konzerns ist eine Universal- und Geschäftsbank und gehört zu den größten deutschen Kreditinstituten. Zusammen mit ihren regionalen Kundenbanken BW-Bank, Rheinland-Pfalz Bank und Sachsen Bank bietet sie in bundesweit 212 Filialen und Stützpunkten alle Geschäftsarten einer modernen Großbank. Auf dem Gebiet der Landeshauptstadt Stuttgart erfüllt die BW-Bank für die LBBW die Aufgaben einer Sparkasse.

Für die heimischen Unternehmenskunden bietet die LBBW einen weltweiten Vor-Ort-Service mit ausgewählten Auslandsstandorten, darunter den Niederlassungen in New York, London, Singapur, Seoul und Mexiko-Stadt sowie zahlreichen Repräsentanzen. Ergänzt wird das internationale Netzwerk durch die vier German Centres in Beijing, Mexiko-Stadt, Singapur und Delhi.Gurgaon, Indien.

Nukleus des LBBW-Konzerns ist die LBBW selbst. Hier sind Stabs- und Servicefunktionen auf Konzern-ebene gebündelt. Außerdem sind hier das Kapitalmarktgeschäft, die Betreuung überregional bzw. international agierender Großkunden und die Sparkassenzentralbankfunktion angesiedelt. Daneben bilden die BW-Bank, die Sachsen Bank sowie die Rheinland-Pfalz Bank als unselbstständige Anstalten mit eigenständigem Marktauftritt die drei starken regionalen Säulen im Kundengeschäft des Konzerns. Dadurch verbindet der LBBW-Konzern effiziente Strukturen und das Leistungsspektrum eines großen Kreditinstituts mit der Nähe regionaler Kundenbanken. Das Leistungsspektrum des LBBW-Konzerns wird ergänzt durch spezialisierte Tochtergesellschaften.

Die LBBW ist eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim und Mainz. Ihre Eigentümer sind der Sparkassenverband Baden-Württemberg mit 40,53%, das Land Baden-Württemberg mit 19,57%, die Landeshauptstadt Stuttgart mit 18,93%, die Landesbeteiligungen Baden-Württemberg GmbH mit 18,26% und die L-Bank mit 2,71% der Anteile am Stammkapital der LBBW.

Herausfordernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

Das anspruchsvolle gesamtwirtschaftliche Umfeld, gepaart mit der tiefgreifenden Finanzkrise, hat die globale Bankwirtschaft im abgelaufenen Geschäftsjahr vor ausgesprochen große Herausforderungen gestellt. Kreditinstitute auf der ganzen Welt wurden davon unerwartet hart getroffen. Seither hat sich die Situation an den internationalen Finanzmärkten zwar wieder entspannt, ist aber längst noch nicht zur Normalität zurückgekehrt. Auch der LBBW-Konzern ist von dieser Finanzkrise trotz solider Erträge im operativen Geschäft nicht unberührt geblieben.

Einhergehend mit der Eintrübung des bankwirtschaftlichen Marktumfeldes begann die LBBW bereits frühzeitig damit, ihre strategische Grundausrichtung an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Dieser Veränderungsprozess bekam durch die dramatischen Entwicklungen an den internationalen Finanzmärkten in quantitativer und zeitlicher Hinsicht zusätzliche Dynamik. Vor allem die Entwicklungen an den Kapitalmärkten sowie externe Ratingherabstufungen von Kreditpapieren führten zu einem unerwarteten Anstieg des Eigenkapitalbedarfs.

Um vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher höherer Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung sicherzustellen, dass die Bank auch künftig ihre Rolle als solider und verlässlicher Finanzierungspartner vollumfänglich wahrnehmen kann, haben die Träger dem LBBW-Konzern im Frühsommer 2009 weiteres Eigenkapital in Höhe von 5 Mrd. EUR zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig hat das Land Baden-Württemberg Risiken mit einem Garantiebtrag in Höhe von 12,7 Mrd. EUR abgesichert. Diese Maßnahmen wurden durch die EU-Kommission mit der Auflage einer umfassenden Umstrukturierung und Neuausrichtung der LBBW und damit des LBBW-Konzerns verbunden und am 15. Dezember 2009 auf Basis eines Anfang Oktober 2009 eingereichten Umstrukturierungsplans ohne Hauptprüfverfahren genehmigt.

Tiefgreifender Umbau der Bank.

Dank ihres stark kundenbezogenen Geschäfts verfügt die LBBW über eine solide Ertragsbasis und einen profitablen Kern, der sich gerade in diesen wirtschaftlich sehr anspruchsvollen Zeiten im Grundsatz bewährt hat. Die tiefe regionale Verwurzelung, gepaart mit dem damit einhergehenden Markt-Know-how, ist dabei ein echter Mehrwert, den die LBBW gegenüber ihren Mitbewerbern bieten kann. Entsprechend liegen im kundennahen Geschäft auch die zentralen Wachstumsfelder der Bank. Im Rahmen des Umstrukturierungsplans ist die Konzentration der Bank auf die stabilen regional geprägten Kerngeschäftsfelder vorgesehen.

Die LBBW hat bereits 2009 die zentralen Weichenstellungen zur Anpassung ihres Geschäftsmodells initiiert. Im Einzelnen umfasst der von der LBBW erarbeitete Umstrukturierungsplan die folgenden Eckpunkte:

1. Konzentration auf das Kerngeschäft mit Wachstumsperspektiven

Die LBBW fokussiert sich in ihrer strategischen Ausrichtung noch stärker auf ihre Kernaktivitäten mit Wachstumsperspektiven, insbesondere auf die erfreulich verlaufenden Geschäfte mit Firmenkunden, Privatkunden und Sparkassen. Flankiert wird dies durch leistungsfähige Immobilienfinanzierungs- und Kapitalmarktprodukte, auch für institutionelle Kunden. Die LBBW versteht sich dabei weiterhin als verllässlicher Partner des Mittelstands in ihren regionalen Kernmärkten Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen mit den daran angrenzenden Regionen. Darüber hinaus konzentriert sich die Bank im Firmenkundengeschäft auf ausgewählte große Unternehmen im deutschsprachigen Raum; das Geschäft mit gewerblichen Immobilienkunden ist künftig hingegen auf Deutschland und ausgewählte Aktivitäten in den Vereinigten Staaten von Amerika und Großbritannien ausgerichtet.

2. Abbau des Kreditersatzgeschäfts und der sonstigen opportunistischen Geschäftsaktivitäten

Das Kreditersatzgeschäft der LBBW wird abgebaut. Im Vordergrund steht dabei die konsequente Nutzung von Fälligkeiten. Darüber hinaus wird die Bank Projektfinanzierungen nur noch in Zusammenhang mit Kundengeschäften bzw. in Verbindung mit Projekten im Kontext erneuerbarer Energien betreiben. Im Auslandsgeschäft konzentriert sich die LBBW künftig auf Export- und Handelsfinanzierungen im Interesse ihrer heimischen Kunden. Außerdem kommt es zu einer Straffung des Auslandsnetzes und zum Verkauf von Beteiligungen. Trotzdem bleiben die kundenbezogenen Aktivitäten der LBBW hierbei ganz klar im Mittelpunkt.

In der Summe zielen die vorgesehenen Maßnahmen darauf ab, die Bilanzsumme des LBBW-Konzerns um circa 40% zurückzuführen. Damit einhergehend wird die Risikostruktur im Konzern weiter verbessert und gleichzeitig der Komplexitätsgrad spürbar reduziert.

3. Deutliche Reduktion der Kosten um ca. 700 Mio. EUR

Die mit der Kapitalerhöhung und der Risikoabschirmung verbundenen Kosten und Auflagen erfordern eine deutliche Senkung der Kostenbasis im Konzern. Im Zielbild sind Kostensenkungen mit einem Gesamtvolumen von rund 700 Mio. EUR jährlich geplant. Die Reduktion der Kosten wird schrittweise ab 2010 erfolgen. Der Großteil der Reduktion basiert auf Sachkosteneinsparungen und Beteiligungsveräußerungen. Ferner ist die strategische Neuausrichtung der LBBW mit dem Abbau von rund 2 500 Stellen verbunden. Die Verringerung der Stellenzahl soll so sozialverträglich wie möglich vollzogen werden.

4. Gesundes Wachstum im Kerngeschäft

Das Konzept zur Neuausrichtung definiert auch klar die Wachstumsfelder der Bank. So zielt die LBBW darauf ab, ihre Position als Partner des Mittelstands in den regionalen Kernmärkten der Bank unter Nutzung ihrer Marktkenntnis und Intensivierung der Kundennähe weiter zu festigen und damit auch die Kreditversorgung der Wirtschaft sicherzustellen.

Die LBBW versteht sich dabei weiterhin als leistungsfähiger und verlässlicher Partner ihrer Kunden, als Hausbank im besten Sinne des Wortes. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen bedürfen Bankkunden eines langfristig denkenden und verlässlichen Kreditinstituts, das seinen Kunden loyal zur Seite steht. Es entspricht der Erfahrung der LBBW, dass eine dauerhafte Partnerschaft zwischen Bank und Kunde sich am langen Ende für beide Seiten lohnt. Das zeigen auch die teilweise bereits seit Jahrzehnten andauernden Kundenbeziehungen.

Darüber hinaus ist das gesunde Wachstum im Kerngeschäft der LBBW eine wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze.

Insgesamt sieht sich die LBBW gut gerüstet, um auch in dieser schwierigen Umbauphase weiterhin erfolgreich im Markt zu agieren.

Künftige Geschäftsfeldstrategie beruht auf fünf Säulen.

Das künftige Geschäftsmodell der LBBW umfasst fünf Geschäftsfelder: Privatkunden, Firmenkunden, Sparkassen, Financial Markets und Immobilienfinanzierung.

Im Geschäftsfeld **Privatkunden** setzt die LBBW zwei Schwerpunkte. Zum einen konzentriert sich die Bank auf das gehobene Privatkundengeschäft. Zu diesem Zweck soll in den Bereichen Private Banking und Wealth Management die Neukundengewinnung forciert, die Betreuungsintensität ausgebaut und das Produktangebot fokussiert werden. Ziel ist es, die Position der BW-Bank als leistungsfähige Regionalbank und damit als einer der führenden Anbieter für gehobene Segmente weiter zu festigen. Flankierend werden die Sachsen Bank und die Rheinland-Pfalz Bank in den dortigen Märkten das gehobene Privatkundengeschäft mittels lokal-selektiver Präsenz betreiben. Den zweiten Schwerpunkt im Geschäftsfeld Privatkunden legt die LBBW auf das klassische Retailgeschäft. Innerhalb des Stadtgebiets Stuttgart übernimmt dabei die BW-Bank die Rolle einer Sparkasse, die ihren Kunden die komplette Bank- und Finanzdienstleistungspalette bietet. Aus dieser Sparkassenfunktion heraus ergibt sich ein erheblicher Anteil des Retailgeschäfts der LBBW. Der auf die nachhaltige Kundenbeziehung ausgerichtete und bedarfsorientierte Beratungs- und Betreuungsansatz ist und bleibt Leitgedanke im Privatkundengeschäft der LBBW.

Im Geschäftsfeld **Firmenkunden** fokussiert sich die LBBW in Zukunft zum einen auf das Betreuungsgeschäft für mittelständische Firmenkunden und Kunden der öffentlichen Hand. Die Unternehmenskunden in Baden-Württemberg betreut der LBBW-Konzern dabei unter der Marke BW-Bank. In Rheinland-Pfalz und den angrenzenden Wirtschaftsräumen nehmen diese Funktion die Rheinland-Pfalz Bank und in Mitteldeutschland die Sachsen Bank wahr. Die Versorgung des heimischen Mittelstands mit einem umfassenden bankwirtschaftlichen Produktportfolio gehört auch weiterhin zum Herzstück des LBBW-Geschäftsmodells. Hierzu zählen insbesondere auch innovative Financial-Markets-Produkte wie Corporate-Schuldscheine und Corporate-Finance-Dienstleistungen. Das regionale Geschäft mit Unternehmenskunden wird entsprechend weiter ausgebaut und dient damit auch zukünftig als stabile Ertragsbasis. Zum anderen umfasst die Säule Firmenkunden das Geschäft mit Großkunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besonderes Augenmerk legt die LBBW dabei auf das Geschäft mit kapitalmarktorientierten Kunden, deren Tätigkeit international ausgerichtet ist. Ferner bietet die LBBW umfassende Dienstleistungen bei der Projektfinanzierung im Bereich erneuerbarer Energien an.

Im Geschäftsfeld **Sparkassen** fungiert die LBBW als Sparkassenzentralbank für Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz sowie Sachsen. Das Engagement der LBBW im Rahmen ihrer Sparkassenzentralbankfunktion untergliedert sich dabei in drei wesentliche Arten der Zusammenarbeit: Die Bank betreut Eigengeschäfte der Sparkassen für alle Produktkategorien zur Absicherung und Anlage der Sparkasse selbst. Im Marktpartnergeschäft werden neben Metakrediten auch Produkte der LBBW zum Weitervertrieb an die Endkunden der Sparkassen angeboten. Schließlich werden Abwicklungsgeschäfte im Dienstleistungsgeschäft, wie beispielsweise Wertpapierabwicklung oder Auslandszahlungsverkehr, erbracht. Vor dem Hintergrund der erzielbaren Skaleneffekte ist die Zusammenarbeit mit den Sparkassen ein zentrales Element im Geschäftsmodell der LBBW. Entsprechend ist die LBBW bestrebt, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Sparkassen weiter zu vertiefen und auszubauen.

Das Geschäftsfeld **Financial Markets** ist auf Service- und Beratungsdienstleistungen für institutionelle Kunden, Sparkassen sowie Unternehmenskunden ausgerichtet und damit ganz klar auf das kundeninduzierte Geschäft konzentriert. Für Privatkunden und Institutionelle strukturiert, vertreibt und handelt die LBBW mit Aktien-, Zins-, Geldmarkt-, Währungs- und Rohstoffprodukten. Des Weiteren werden die Beratung, Strukturierung und Platzierung in Eigen- und Fremdkapitalfinanzierungen angeboten, womit den Kernkunden der LBBW insbesondere auch der Zugang zu den Kreditmärkten ermöglicht wird.

Das Geschäftsfeld **Immobilienfinanzierung** beinhaltet künftig eine breite Palette objekt-, portfolio- und unternehmensbezogener Finanzierungsstrukturen sowie eine Reihe ergänzender Produkte und Dienstleistungen für Immobiliengesellschaften sowie private und institutionelle Investoren. Dabei soll der Großteil des Geschäfts in Deutschland stattfinden, während die Auslandstätigkeiten des Geschäftsfelds auf die Vereinigten Staaten (USA) und Großbritannien beschränkt sein werden. Außerhalb der definierten Kernmärkte Deutschland, USA und Großbritannien sowie außerhalb der definierten Segmente und Objektkategorien wird das Immobilienfinanzierungsgeschäft in den kommenden Jahren deutlich reduziert.