

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Hauptsitze, regionale Ausrichtung, Kunden und Produkte

Die HSH Nordbank AG ist im Juni 2003 aus der Fusion der Hamburgischen Landesbank – Girozentrale – mit der Landesbank Schleswig-Holstein Girozentrale (LB Kiel) hervorgegangen und wird in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft geführt. Die Hauptsitze der Bank liegen in Hamburg und Kiel.

In der norddeutschen Kernregion ist die HSH Nordbank einer der führenden Bankpartner der gehobenen mittelständischen Wirtschaft. Vor allem im Unternehmenskunden- und Immobilienkundengeschäft ist die HSH Nordbank zudem deutschlandweit aktiv. Im Projektfinanzierungsgeschäft des Unternehmenskundenbereichs (Geschäftsfelder Energie & Versorger sowie Logistik & Infrastruktur) liegt der Fokus zusätzlich auf dem europäischen Ausland. Das Geschäft mit Shipping-Kunden betreibt die Bank weltweit. Ausgehend von der klassischen Kreditfinanzierung bietet die HSH Nordbank ein breites Spektrum an bedarfsgerechten und individuellen Finanzlösungen für Unternehmenskunden, vermögende Privatkunden, Sparkassen und institutionelle Kunden an.

Segmente, Unternehmensbereiche und Standorte

Die Geschäftsaktivitäten der HSH Nordbank sind auf die Kernbank, in der die strategischen Geschäftsbereiche abgebildet sind, und die Abbaubank, in der überwiegend leistungsgestörte Altportfolios aus den Jahren vor 2009 zusammengefasst sind, aufgeteilt. Die Stabsbereiche und die Gesamtbankpositionen werden als nicht berichtspflichtige Segmente unter „Sonstige und Konsolidierung“ ausgewiesen.

Die Bank hat im zweiten Halbjahr 2016 ihre interne Berichterstattung und damit auch die Segmentberichterstattung auf Basis der umgesetzten organisatorischen Veränderungen angepasst. Dabei stand die transparentere und verursachungsgerechtere Abbildung der Wertschöpfungsstrukturen der einzelnen Segmente im Vordergrund. Einhergehend mit der Zusammenführung der Marktbereiche in einem Vorstandsressort wurden die bisherigen Segmente Shipping-, Projekt- & Immobilienfinanzierungen sowie Corporates & Markets aufgelöst und in die Segmente Immobilien, Shipping, Unternehmenskunden und Treasury & Markets überführt. Gleichzeitig hat die Bank eine Portfolioreallokation zwischen der Kernbank und der Abbaubank (vorher: Restructuring Unit) durchgeführt. Dadurch wurden eine Optimierung des Kernbankportfolios sowie eine einheitliche Zuordnung zum Abbau bestimmter, leistungsgestörter Altportfolios zur Abbaubank umgesetzt. Auf diese Weise wurde die Komplexität der Konzernstruktur spürbar reduziert und die Transparenz der internen Berichterstattung und damit auch der Segmentberichterstattung weiter erhöht.

Über die Änderungen in der internen Berichterstattung und damit auch der Segmentberichterstattung hinaus wurde im Zuge der Umsetzung des Kostensenkungsprogramms die Straffung der Organisationsstruktur vorgenommen. In diesem Zusammenhang wurden der Vorstand (von 5 auf 4), die Anzahl der Generalbevollmächtigten (von 2 auf 1) sowie die Anzahl der Unternehmensbereiche (von 25 auf 18) reduziert. Dabei wurde auch die Einbindung der Kreditprozesse der Abbaubank in das CRO-Ressort zum 1. November 2016 umgesetzt, wodurch bereichsübergreifende Effizienzpotenziale künftig stärker ausgeschöpft werden, Kompetenzen im Risikomanagement gebündelt und Kreditstandards vereinheitlicht werden. Darüber hinaus erfolgte die Weiterentwicklung der Methoden zur integrierten Banksteuerung auf Basis einer engen Verzahnung von CFO- und CRO-Ressort entlang der gesetzlichen Anforderungen (u. a. SREP, BCBS 239).

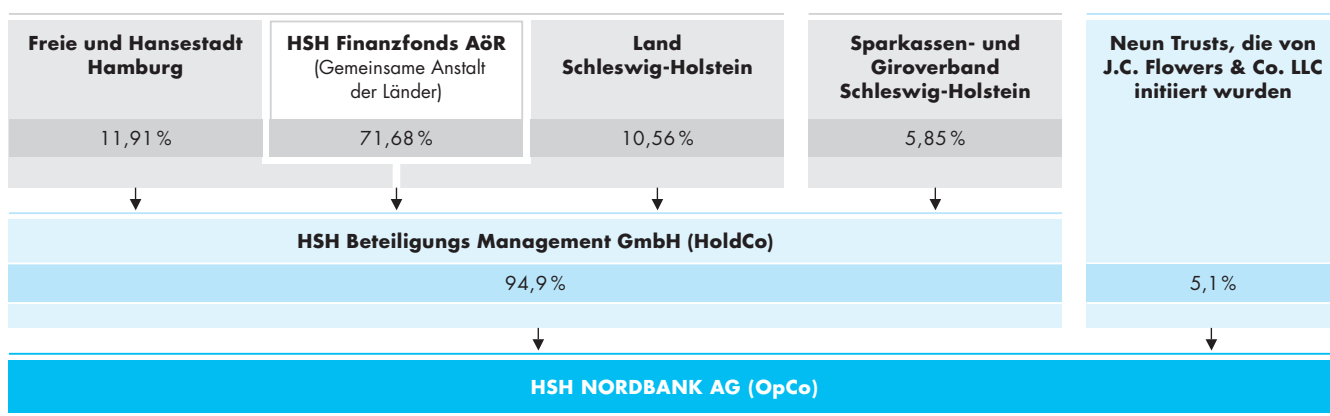
Im Zuge der Fokussierung ihrer Geschäftsaktivitäten hat die HSH Nordbank ihr internationales Standortnetz in den vergangenen Jahren deutlich verkleinert und zahlreiche Geschäftsstellen im Ausland geschlossen. Weiterhin präsent ist die HSH Nordbank im Einklang mit ihrer strategischen Ausrichtung mit Niederlassungen in Singapur, Athen und Luxemburg sowie Repräsentanzen in Hongkong und New York. Die Niederlassung in Luxemburg erbringt vor allem Dienstleistungen für die Abbaubank. Im Inland ist die HSH Nordbank in Berlin, Hannover, Düsseldorf, München, Stuttgart und Frankfurt am Main vertreten. Die aufgeführten Zweigniederlassungen sind materiell von untergeordneter Bedeutung für das Verständnis der Lage des Konzerns der HSH Nordbank.

Beteiligungen und Konsolidierungskreis

Die HSH Nordbank hat ebenfalls ihr Beteiligungsportfolio in den vergangenen Jahren stark reduziert. Der Konsolidierungskreis für den Konzernabschluss umfasste zum Jahresultimo 2016 neben dem Mutterunternehmen HSH Nordbank AG 57 vollkonsolidierte Tochterunternehmen, verglichen mit 61 vollkonsolidierten Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2015. Wesentliche Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen u. a. die erstmals in den Konsolidierungskreis einbezogene FSL-Gruppe, Singapur (drei Gesellschaften im Wege der Vollkonsolidierung, eine Gesellschaft nach der Equity-Methode) sowie die Amentum Aircraft Leasing No. Seven Ltd., Dublin. Abgänge betreffen die nicht mehr in den Konsolidierungskreis einbezogenen Gesellschaften Amentum Aircraft Leasing No. Three Ltd., Dublin, und die SPE II Pissarro SAS, Paris, sowie weitere Veränderungen überwiegend aus konzerninternen gesellschaftsrechtlichen Reorganisationen (Anwachsung, Verschmelzung). Die Tochterunternehmen der HSH Nordbank AG verfügen nicht über Niederlassungen, die für das Verständnis der Lage der Bank von Bedeutung wären.

Die Auswirkungen dieser Konsolidierungskreisänderungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung werden im Kapitel „Ertragslage“ in diesem Konzernlagebericht dargestellt. Weitere Einzelheiten zum Konsolidierungskreis enthält die Note 6 (Konsolidierungskreis) im Konzern-Anhang.

EIGENTÜMERSTRUKTUR



Eigentümerstruktur, Garantie und EU-Verfahren

Haupteigentümer der HSH Nordbank AG ist zum Jahresultimo 2016 mit einem Anteil von 94,9 % die HSH Beteiligungs Management GmbH. Des Weiteren sind mit 5,1 % Privatinvestoren, die von J.C. Flowers & Co. LLC beraten werden, beteiligt. Über die HSH Beteiligungs Management GmbH sind die Freie und Hansestadt Hamburg und das Land Schleswig-Holstein mittelbar mit insgesamt 89,35 % und der Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein mit 5,55 % an der HSH Nordbank beteiligt.

Über die HSH Finanzfonds AöR haben die Ländereigner Hamburg und Schleswig-Holstein der HSH Nordbank eine kapitalentlastende, jedoch damals nicht liquiditätswirksame Garantie gewährt (Zweitverlustgarantie), mit der Zahlungsausfälle in einem definierten Altlastenportfolio abgesichert werden (im Wesentlichen Abbaubank). Erstverluste bis zu einer Höhe von 3,2 Mrd. € sind in diesem Portfolio von der HSH Nordbank selbst zu tragen. Weitere Einzelheiten enthält Note 3 im Konzernabschluss. Details zu den Auswirkungen der Garantie auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 2016 sind im Kapitel „Wirtschaftsbericht“ enthalten.

Der Garantierahmen von Hamburg und Schleswig-Holstein wurde nach einer Rückführung im Jahr 2011 angesichts veränderter Rahmenbedingungen im Jahr 2013 wieder von 7 Mrd. € auf den ursprünglichen Rahmen von 10 Mrd. € erhöht. Die Maßnahme wurde von der EU-Kommission im Jahr 2013 zunächst vorläufig genehmigt. Gleichzeitig hatte die EU-Kommission ein Beihilfverfahren eröffnet, um zu untersuchen, ob die Wiedererhöhung der Garantie im Einklang mit Beihilfavorschriften steht. In diesem EU-Beihilfverfahren haben die Eigentümer Hamburg und Schleswig-Holstein, die Bundesrepublik Deutschland und die EU-Kommission am 19. Oktober 2015

eine informelle Verständigung über eine wesentliche Entlastung der Bank von Altlasten und Garantiegebühren erzielt. Zudem ist eine Privatisierung der HSH Nordbank AG bis zum 28. Februar 2018 vorgesehen worden. Auf der Grundlage der informellen Verständigung hat die EU-Kommission am 2. Mai 2016 eine formelle Entscheidung in dem EU-Beihilfverfahren getroffen (im Folgenden EU-Entscheidung) und damit die Wiedererhöhung der von den Ländern gewährten Zweitverlustgarantie final genehmigt. Die Entscheidung der EU-Kommission bestätigt bzw. konkretisiert im Grundsatz die informelle Verständigung und beruht auf einem Zusagenkatalog der Bundesrepublik Deutschland, stellvertretend für die Ländereigner der HSH Nordbank, gegenüber der EU-Kommission, der die Grundlagen der Einigung enthält.

Die im Zusagenkatalog vorgesehenen Strukturmaßnahmen zielen darauf ab, nach ihrer Umsetzung die Finanz- und Risikosituation der HSH Nordbank zu verbessern und die Basis für eine nachhaltig tragfähige Struktur sowie ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell zu bilden.

Gleichwohl sind die ursprünglich angestrebten Verbesserungen aus heutiger Sicht aufgrund der bestehenden Kapitalstruktur nur teilweise geeignet, den Anteil des hohen NPE-Volumens signifikant zu reduzieren. So hat die im Jahr 2009 gewährte Zweitverlustgarantie damals keine direkte liquiditätswirksame Kapitalstärkung bewirkt, auf deren Basis ein notwendiger, beschleunigter Abbau leistungsgestörter Kredite hätte vorgenommen werden können. Stattdessen führen komplexe Abrechnungsbedingungen des Garantievertrags dazu, dass ökonomisch sinnvolle Abbaumaßnahmen nur eingeschränkt durchgeführt werden können. Des Weiteren haben bislang geleistete Garantieprämien in Höhe von insgesamt 3,2 Mrd. € die für potenzielle Verlustabsorption vorhandene Kapitalbasis zusätzlich belastet. Damit erweist

sich die Rekapitalisierung der HSH Nordbank aus der Zeit der Finanzmarktkrise in Form der Zweitverlustgarantie in Höhe von 10 Mrd. € im Vergleich zu einer damals liquiditätswirksamen Kapitalstärkung aus heutiger Sicht unter ökonomischen Aspekten als unvorteilhaft.

Mit der Etablierung einer Holdingstruktur im Rahmen der EU-Entscheidung sollte die HSH Nordbank im Wesentlichen um einen Teil der hohen Garantiegebühren entlastet werden, welche das Geschäftsmodell und die Restrukturierungsbemühungen stark belastet haben. Die HSH Nordbank als im aufsichtsrechtlichen Sinne übergeordnetes Institut der Finanzholding (HoldCo) ist dennoch an die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen auf Finanzholdingebene gebunden. Insofern wirkt die intendierte Entlastung der HSH Nordbank aufgrund der regulatorischen Anforderungen an die Finanzholdinggruppe nur eingeschränkt. So ergeben sich Restriktionen insbesondere hinsichtlich der Anforderungen an die Einhaltung von Kapitalquoten, die Großkreditgrenzen, das Meldewesen und den Sanierungsplan. Dabei hat der Vorstand der HSH Nordbank keinen Einfluss auf die Entscheidungen der HoldCo.

Weitere Informationen zu der EU-Entscheidung finden sich im Kapitel „Geschäftsverlauf – wesentliche Entwicklungen und Ereignisse“ sowie im „Prognosebericht mit Chancen und Risiken“.

Mitgliedschaft in S-Finanzgruppe

Die HSH Nordbank ist Mitgliedsinstitut der Sparkassen-Finanzgruppe. Die Sparkassen-Finanzgruppe verfügt über ein institutsbezogenes Sicherungssystem. Das Sicherungssystem der Sparkassen-Finanzgruppe schützt Einlagen bei einer Sparkasse, einer Landesbank und Landesbausparkasse. Ziel des Sicherungssystems ist es, die angehörenden Institute zu schützen und bei diesen drohende oder bestehende wirtschaftliche Schwierigkeiten abzuwenden.

Am 3. Juli 2015 ist in Deutschland das Einlagensicherungsgesetz (EinSiG) in Kraft getreten. Das Gesetz setzt die entsprechende EU-Richtlinie um. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat ihr bewährtes Sicherungssystem an diesen gesetzlichen Vorgaben neu ausgerichtet und es als Einlagensicherungssystem nach dem EinSiG anerkennen lassen.

Externe Einflussfaktoren und Prozesse

Neben der EU-Entscheidung und dem zugrunde liegenden Zusagenkatalog sind weitere wesentliche externe Einflussfaktoren für das Geschäft der HSH Nordbank u. a. die Entwicklung der Konjunktur und der Finanzmärkte (u. a. EUR/USD-Wechselkursänderungen, Zinsniveau), Entwicklungen in den relevanten Branchen wie u. a. der Schifffahrt (insbesondere Charraten und Schiffswerte), regulatorische Anforderungen und Ermessensentscheidungen der Aufsichtsbehörden, externe Ratings, Einschätzungen von Kapitalmarktteilnehmern und anderen Stakeholdern sowie der Verlauf des Privatisierungsprozesses.

Im Rahmen ihrer Geschäftsorganisation hat die HSH Nordbank Prozesse definiert, die eine Basis für den Betrieb, die Steuerung und das interne Kontrollsystem der Bank darstellen. Zu den Hauptprozessen zählen dabei Strategie und Planung, Unternehmensmanagement, Kundenmanagement, Finanzierung, Kapitalmarkt sowie Unterstützungsprozesse.

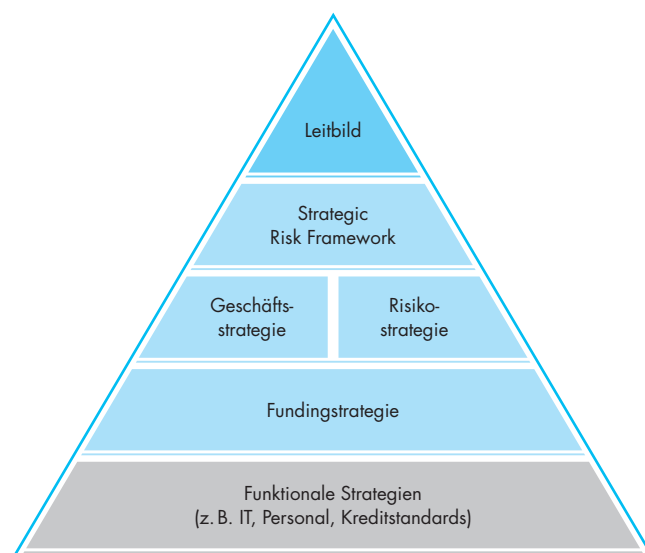
ZIELE UND STRATEGIEN

Die Vision der HSH Nordbank ist es, aus der Metropolregion Hamburg heraus, die Bank für Unternehmer zu sein. Im Mittelpunkt des Selbstverständnisses steht dabei ein fokussierter und unternehmerischer Ansatz, der Mehrwert für den Kunden, Aktionäre und die Bank schafft. Dabei verfolgt die Bank das übergreifende Ziel, insbesondere die norddeutsche Wirtschaft zu unterstützen und den gehobenen Mittelstand mit einem bedarfsgerechten Dienstleistungs- und Produktportfolio rund um die Kreditfinanzierung zu versorgen. Vor allem für mittelständische Unternehmer in ihrer norddeutschen Heimatregion und branchenspezifisch auch deutschlandweit sowie im Ausland ist die Bank im Geschäftlichen wie im Privaten ein kompetenter Partner.

Um ihre Ziele zu erreichen, entwickelt die Bank Strategien, die in die grundlegende Strategiearchitektur der HSH Nordbank eingebettet sind.

Ausgehend von dem Leitbild der Bank, in dem Ziele, Strategie, Zweck und Werte zu einem sinnvollen Orientierungsrahmen zusammengefasst sind, umfasst die Strategiearchitektur der HSH Nordbank folgende zentrale Bausteine:

STRATEGIEARCHITEKTUR



Das Strategic Risk Framework, welches als Rahmendokument die Ausrichtung des Risikomanagements der Bank beschreibt und das Fundament der Risikokultur bildet, schafft einen konsistenten Leitfadens, um die Organisation und den Geschäftsbetrieb effektiv an den wesentlichen risikostategischen Grundsätzen auszurichten. Das Strategic Risk Framework enthält das Risikodeckungspotenzial (Risk Capacity), das auf Basis der zur Verfügung stehenden Kapital- und Liquiditätsressourcen bestimmt wird, sowie zentrale Leitsätze für ein risikobewusstes Handeln der Bank. Ferner werden Toleranzbereiche für die Auslastung der Risk Capacity unter Zugrundelegung verschiedener Szenarien determiniert sowie der Risikoappetit (Risk Appetite) für alle wesentlichen Risiken festgelegt. Einzelheiten zu den bankspezifischen Risikoarten werden im Risikobericht erläutert.

Die Geschäftsstrategie, die durch die Geschäftsleitung festzulegen ist, beschreibt die übergreifende strategische Ausrichtung hinsichtlich des Geschäftsmodells und des Geschäftsfeldportfolios der Bank. Das gesamtstrategische Leitbild wird hierdurch in einer konkreten strategischen Ausrichtung und Planung umgesetzt. Dabei werden die Ziele der Bank für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dargestellt. Langfristige Ziele sind in diesem Zusammenhang die Sicherung einer nachhaltigen Profitabilität, die Sicherstellung eines überschaubaren Risikoprofils, die Etablierung langjähriger und solider Kundenbeziehungen sowie die Verfolgung eines Cross-Selling-Ansatzes. Das operative Geschäftsmodell der HSH Nordbank besteht zum einen aus der Kernbank, in der die strategischen Bereiche der Bank zusammengefasst sind, und zum anderen aus der Abbaubank, die für die Sicherstellung eines zügigen und risikokonformen Abbaus dort gebündelter Portfolios verantwortlich ist. Weiterhin umfasst die Geschäftsstrategie die Definition der strategischen Geschäftsfelder und formuliert für jedes Geschäftsfeld eine Geschäftsfeldstrategie. Die Geschäftsfeldstrategien beschreiben dabei die strategische Stoßrichtung in den Geschäftsbereichen der Bank und definieren konkrete Umsetzungsmaßnahmen in den einzelnen Bereichen. Wesentliches Element der strategischen Zielformulierung und Umsetzungskontrolle sind quantitative Messgrößen, die als Grundlage zur Erfolgsmessung und Wirksamkeit der Geschäftsstrategie durch ein bankweites Zielsystem definiert sind.

Auf Basis der Geschäftsstrategie sowie des Strategic Risk Frameworks erfolgt die Festlegung einer konsistenten Risikostrategie. Diese berücksichtigt die in der Geschäftsstrategie geplante Entwicklung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten unter Einbeziehung von risikostategischen Gesichtspunkten und Liquiditätsaspekten sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Die Fundingstrategie setzt den Rahmen für die aktive und nachhaltige Steuerung von Funding und Liquidität. Sie ist eine wesentliche Komponente der Gesamtbanksteuerung der HSH Nordbank.

Auf Basis der zentralen Geschäftsstrategien der Bank erfolgt die Definition von funktionalen Strategien, welche jedoch nicht formal Teil des Strategieprozesses sind. In der IT-Strategie werden die langfristigen Ziele der IT festgelegt. Dabei werden auch die in den Geschäftsfeldern geplanten Entwicklungen der wesentlichen Geschäftsaktivitäten berücksichtigt. In der Personalstrategie sind die für die Begleitung und Unterstützung der HSH Nordbank notwendigen personalwirtschaftlichen Instrumente verankert.

Die Kreditstandards definieren unter Berücksichtigung der Geschäfts- und Risikostrategie einen für alle Beteiligten verbindlichen und umfassenden Rahmen, innerhalb dessen Kreditgeschäft betrieben werden darf.

Die angeführten Ziele und Strategien der HSH Nordbank sind grundsätzlich darauf ausgerichtet, eine nachhaltige Entwicklung der HSH Nordbank sicherzustellen. Diese ist auch Gegenstand der ganzheitlichen Analyse der EZB im Rahmen des aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozesses (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP), auf dessen Basis die Banken unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells, der Kapital- und Liquiditätsausstattung sowie der Governancestrukturen überwacht werden.

Stärkung der Bank für Unternehmer und konsequenter Abbau des Altportfolios nach den Möglichkeiten des Garantievertrags

Zur Umsetzung des Geschäftsmodells mit einer nachhaltigen Ausrichtung konzentriert sich die HSH Nordbank weiterhin auf eine Stärkung der strategischen Geschäftsfelder der Kernbank und gleichzeitig auf den Abbau der risikobehafteten Altportfolios in der Abbaubank.

Die HSH Nordbank strebt im Planungszeitraum bis 2019 an, das Neugeschäft mit risikoadäquaten Margen im Einklang mit der Geschäfts- und Risikostrategie auszubauen. Dabei soll zum einen das Geschäft in der norddeutschen Kernregion weiter vorangetrieben werden, in der die Bank über langjährige Kundenbeziehungen und eine bereits hohe Marktdurchdringung verfügt. Zur Realisierung der Neugeschäftsziele und zur Sicherstellung einer ausgewogenen Portfoliostruktur werden zum anderen die Aktivitäten außerhalb Norddeutschlands weiter ausgebaut.

Darüber hinaus wird der Produktabsatz des gesamten Leistungsangebots über die klassischen Kreditfinanzierungen hinaus weiter vorangetrieben, um die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehungen zu stärken und Geschäftspotenziale in den Produktbereichen auszuschöpfen.

Strategische Stoßrichtungen der Kernbank-Geschäftsfelder

Die strategischen Geschäftsbereiche werden kontinuierlich weiterentwickelt und deren Geschäftsportfolios und Positionierungen an sich verändernde Rahmenbedingungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld angepasst.

Im Bereich Unternehmenskunden wird ein stärkerer Ausbau des Neugeschäfts angestrebt. Um dies in einem sehr wettbewerbsintensiven Marktumfeld zu erreichen, wird der Ansatz, das Geschäft bundesweit an den bestehenden Standorten auszubauen, konsequent weiterverfolgt. Gleichzeitig werden die Potenziale in der norddeutschen Kernregion sowie im Projektfinanzierungsgeschäft der Geschäftsfelder Energie & Versorger und Logistik & Infrastruktur im europäischen Ausland weiter ausgeschöpft. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden Teile des ehemaligen Bereichs Corporate Finance in den Bereich Unternehmenskunden integriert. Künftig unterstützen die Spezialisten als integraler Bestandteil des Bereichs die Kundenteams mit speziellen Beratungs- und Finanzierungslösungen und tragen dadurch zur Stärkung der Kundenbeziehungen bei.

Der Bereich Immobilienkunden wird unter Berücksichtigung der Entwicklung des deutschen Immobilienmarkts weiterhin risikobewusst zu einem ausgewogenen Portfoliomix der Bank beitragen. Die Profitabilität der Geschäftsabschlüsse ist dabei ein maßgeblicher Treiber zur nachhaltigen Verbesserung des Risiko-/Ertrags-Profiles der Bank.

Im Bereich Shipping strebt die Bank weiterhin an, auf Basis ihrer langjährigen Expertise und unter Beachtung strikter Margen- und Risikovorgaben selektiv weiteres Neugeschäft abzuschließen. Der Fokus liegt dabei auf einer Diversifizierung des Portfolios durch inländische und internationale Engagements mit Adressen guter Bonität.

Der Bereich Treasury & Markets bündelt den Handel mit Kapitalmarkt- und Anlageprodukten, Syndizierungen, die dazugehörigen vertriebsunterstützenden Aktivitäten sowie die Betreuung der Sparkassen, Banken und Versicherungen. Weiterhin ist in diesem Bereich die Verantwortung für die zentrale Steuerung der Liquiditäts- und Marktpreisrisiken der Bankpositionen wie auch die Emittentenfunktion der Bank verankert.

Generell werden die Kundenbereiche zur Sicherstellung eines ganzheitlichen Angebots und zur Hebung der Cross-Selling-Potenziale durch Produkte und Dienstleistungen der Bereiche Treasury & Markets, Transaction Banking und Structured Finance unterstützt.

Konsequenter Abbau notleidender Kredite

Die Abbaubank strebt unverändert im Planungszeitraum bis 2019 eine deutliche und wertschonende Reduktion der nicht strategischen Kredit- und Kapitalmarktbestände an. Diese erfolgt durch reguläre

und vorzeitige Tilgungen, Kreditverkäufe sowie strukturierte Lösungen, soweit der Garantievertrag dies zulässt (siehe hierzu auch Ausführungen im Kapitel „Grundlagen des Konzerns“ im Abschnitt „Eigentümerstruktur, Garantie und EU-Verfahren“). Die Abbauziele ergeben sich aus der Risikostrategie und sind entsprechend in der Bankplanung reflektiert.

NACHHALTIGE KOSTENSENKUNG UND EFFIZIENZSTEIGERUNG

Eine unverändert hohe Priorität der HSH Nordbank ist es, die Effizienz der Bank stetig zu verbessern. Angesichts des herausfordernden Umfelds mit einer anhaltenden Schifffahrtskrise, einem intensiven Wettbewerb im deutschen Firmenkundengeschäft und immer weiter zunehmenden regulatorischen Anforderungen hat die HSH Nordbank ihre Kosten- und Effizienzvorgaben bis zum Jahr 2019 angepasst. Ziel ist es, eine nachhaltig wettbewerbsfähige Relation von Aufwendungen zu Erträgen zu erreichen. Die HSH Nordbank strebt daher unverändert eine Cost-Income-Ratio von grundsätzlich unter 50 % an.

Für die Senkung des Verwaltungsaufwands ist ein umfangreiches Kostensenkungsprogramm in die Umsetzung gebracht worden. Dieses wird mit Blick auf die auferlegte Privatisierung laufend überprüft und im erforderlichen Maße kontinuierlich angepasst. Im Rahmen des Programms 2018PLUS wurden die Organisationsstruktur und wesentliche Bankprozesse verschlankt und Sachkosten sowie der Mitarbeiterbestand und damit die Personalkosten weiter reduziert. Ein weiterer Schwerpunkt des Programms liegt auf übergreifenden Initiativen. Dazu gehören die Vereinfachung und Standardisierung der wesentlichen Prozesse sowie Anpassungen in der IT der Bank. Einzelheiten zu den in Umsetzung befindlichen Maßnahmen des Programms enthält das Kapitel „Geschäftsverlauf – wesentliche Entwicklungen und Ereignisse“.

IT-STRATEGIE

Bis Ende 2016 konnten wesentliche Inhalte der im Jahr 2014 entwickelten IT-Strategie planmäßig und erfolgreich umgesetzt werden. Hierzu gehören zum Beispiel die Umsetzungen von Elementen der sukzessiven Renovierung der IT-Systemlandschaft, eine deutliche Reduktion der IT-Kosten und der Ausbau der Steuerungsfunktionen der IT. Im Jahr 2016 hat die Bank die strategische Ausrichtung ihrer IT adjustiert, die IT-Sicherheit organisatorisch neu aufgestellt und eine IT-Sicherheitsstrategie eingeführt. Hiermit wird den Anforderungen im Privatisierungsprozess sowie dem allgemeinen technologischen Wandel Rechnung getragen. Wichtigstes Ziel der IT ist die Gewährleistung eines weiterhin stabilen Produktionsbetriebs unter verschärften regulatorischen Anforderungen bei weiter sinkenden IT-Kosten. Der begonnene Umbau der IT-Systemlandschaft ist mit dem Ziel fortzuführen, der Bank eine angemessene, kostentragfähige und integrationsfähige IT-Systemlandschaft zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus wird die punktuelle Nutzung neuer Technologien („Digitalisierung“) vorangetrieben.

FINALE EU-ENTSCHEIDUNG

Die Grundlagen für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell der HSH Nordbank wurden mit der am 2. Mai 2016 getroffenen EU-Entscheidung sowie den bislang in 2016 umgesetzten Strukturmaßnahmen verbessert. Zusammen mit weiteren strategischen und betrieblichen Optimierungen wird somit die Ausgangsbasis für einen erfolgreichen Privatisierungsprozess der HSH Nordbank geschaffen.

Weitere Einzelheiten zum EU-Verfahren sowie zur Umsetzung der vereinbarten Strukturmaßnahmen finden sich im Kapitel „Geschäftsverlauf – wesentliche Entwicklungen und Ereignisse“.

STEUERUNGSSYSTEM

Zentrale Werttreiber und Kennzahlensystem

Das integrierte Steuerungssystem der Bank ist darauf ausgerichtet, die zentralen Werttreiber – Ertrag, Effizienz/Kosten und Rentabilität, Risiko, Kapital und Liquidität – zielgerichtet zu steuern. Dafür nutzt die Bank ein risikoadjustiertes Kennzahlensystem, das eine einheitliche und effektive Steuerung der Gesamtbank, Kernbank und der Abbaubank sicherstellt. Die Steuerung des HSH Nordbank Konzerns erfolgt dabei im Wesentlichen auf der Basis von Konzernzahlen nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) bzw. nach einschlägigen bankaufsichtsrechtlichen Vorschriften.

Für die Steuerung der einzelnen Geschäftsfelder wird darüber hinaus eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung genutzt. Weitere Elemente der Gesamtbanksteuerung sind der jährliche Strategie- und Planungsprozess, Plan-Ist-Vergleiche und der Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozess. Die Steuerung der zentralen Werttreiber erfolgt durch drei mit Vertretern der Top-Managementebene besetzte Steuerungskomitees. Weitere Informationen hierzu enthält der Risikobericht unter „Risikosteuerung durch zentrale Komiteestruktur“ und „Risikoberichtswesen und -messsysteme“.

Im Berichtsjahr 2016 hat die HSH Nordbank das interne Steuerungssystem fokussiert und im Einklang mit den gesetzlichen Anforderungen (SREP, BCBS 239) weiterentwickelt. Ein Schwerpunkt der Weiterentwicklung lag dabei auf der integrierten Sicht auf Finanz- und Risikokennzahlen in einem standardisierten und ganzheitlichen Management-Reporting. Dieses wird zur Finanzressourcensteuerung und -allokation durch das Gesamtbanksteuerungs-Komitee (GBS-Komitee) sowie zur Steuerung der Geschäftsfelder verwendet.

Überarbeitete Steuerungsgrößen des IFRS-Konzerns

Basierend auf dem integrierten und ganzheitlichen Management Report wurden auch die bedeutsamsten Steuerungskennzahlen für die HSH Nordbank überarbeitet. Damit verfolgt die Bank das Ziel, die Transparenz und Effizienz der Berichterstattung auch in der externen Kommunikation zu erhöhen, und fokussiert sich deshalb auf die zentralen Steuerungskennzahlen der jeweiligen für die Bank relevanten Werttreiber des IFRS-Konzerns. Die Entwicklung dieser Kennzahlen wird einerseits unverändert im Vergleich zum Vorjahr und zur Vorjahresprognose betrachtet (Kapitel „Wirtschaftsbericht“). Andererseits wird auch deren erwartete Entwicklung im Jahr 2017 beschrieben (Kapitel „Prognose-, Chancen- und Risikenbericht“).

Im Vergleich zum Vorjahr sind folgende Kennzahlen nicht mehr als bedeutsame Steuerungskennzahlen definiert: Gesamtertrag sowie die Liquiditätskennzahl der LiqV. Die Entwicklung des Gesamtertrags fließt in das Ergebnis vor Steuern ein und ist deshalb nicht mehr separat als Steuerungskennzahl definiert. Des Weiteren wird über das Neugeschäft, das gemäß Kreditstandards der HSH Nordbank ausschließlich in der Kernbank abgeschlossen wird, künftig allein auf der Ebene der Kernbank und nicht mehr zusätzlich auf der Ebene des Konzerns berichtet. Die Risk-Weighted Assets (RWA) werden durch die CET1-Quote bereits hinreichend abgedeckt und demnach nicht mehr explizit als bedeutsame Steuerungskennzahl definiert. Um die besondere Bedeutung der zentralen Steuerungskennzahlen Verwaltungsaufwand, Risikovorsorge sowie der mittels Stressdarstellung der Liquiditätsablaufbilanz generierten Steuerungskennzahlen besonders hervorzuheben, wurden auf der Kostenseite die Cost-Income-Ratio, auf der Risikoseite neu die NPE-Quote sowie die Coverage Ratio und auf der Liquiditätsseite die Mindest-Überlebensdauer im kombinierten Stressszenario definiert. Darüber hinaus werden statt der Steuerungskennzahl LiqV nunmehr die aufsichtsrechtlichen Kennzahlen Liquidity Coverage Ratio und Net Stable Funding Ratio zur Steuerung von Liquiditätsrisiken herangezogen, wodurch die Liquiditätslage umfänglich innerhalb der Steuerungskennzahlen einbezogen ist.

Durch das weiterentwickelte, integrierte Steuerungssystem der HSH Nordbank wird eine umfassende Betrachtung der zentralen Werttreiber (Ertrag, Effizienz/Kosten und Rentabilität, Risiko, Kapital und Liquidität) hinreichend sichergestellt. Die für die HSH Nordbank bedeutsamen Steuerungskennzahlen sind wie folgt definiert:

DEFINITION DER BEDEUTSAMEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

Bedeutame Steuerungskennzahlen	Definitionen
Ergebnis vor Steuern	Das Ergebnis vor Steuern entspricht dem erwirtschafteten IFRS-Ergebnis vor Abzug des Steueraufwandes.
CIR = Cost-Income-Ratio	Die CIR ist eine Kennzahl der Kosteneffizienz und beschreibt das Verhältnis des Verwaltungsaufwands zum Gesamtertrag zzgl. des Sonstigen betrieblichen Ergebnisses.
RoE = Return on Equity	Der RoE ergibt sich aus der Relation des Ergebnisses vor Steuern zum durchschnittlichen bilanziellen Eigenkapital und zeigt die Verzinsung des Kapitals an. Die risikoadjustierte Allokation des durchschnittlichen bilanziellen Eigenkapitals wird auf Basis der regulatorischen Kapitalbindung ermittelt.
NPE-Quote = Non Performing Exposure	Die NPE-Quote beschreibt die Summe der Risikopositionen (EaD, Exposure at Default) ausgefallener Schuldner im Verhältnis zur Summe sämtlicher Risikopositionen der Bank.
Coverage Ratio	Die Coverage Ratio ergibt sich als Quotient aus der auf Risikopositionen (EaD, Exposure at Default) gebildeten Risikovorsorge (Einzel- und Portfoliowertberichtigungen) und der Summe der im Ausfall befindlichen Risikopositionen.
CET1-Quote (phase-in, phasengleich) = Common Equity Tier 1	Die CET1-Quote ist definiert als Quotient aus hartem Kernkapital nach Abzügen ohne hybride Instrumente und der Summe der risikogewichteten Aktiva, ausgedrückt in Prozent. Die CET1-Quote wird in phasengleicher Rechnung (d.h. unter Berücksichtigung des Konzernabschlusses) nach den Übergangsbestimmungen (phase-in) der Capital Requirements Regulation (CRR) ermittelt.
Mindest-Überlebensdauer (Survival Period) im kombinierten Stressszenario	Die Mindest-Überlebensdauer nach der Liquiditätsablaufbilanz, auch Survival Period genannt, beschreibt den Zeitraum, in dem die Nettoliquiditätsposition (NLP) im Base- und Stress Case eingehalten werden muss. Hierbei wird eine Mindest-Survival-Period von 1 Monat gemäß MaRisk für das kombinierte Stressszenario festgelegt. Darüber hinaus werden zusätzliche interne Risikolimits und Ambitionsniveaus für den Base Case und den Stress Case gemäß Risikoappetit des Vorstands definiert. Die internen Ambitionsniveaus stellen Zielgrößen dar und sind konservativer bzw. länger als die MaRisk-Vorgabe. Die Liquiditätsablaufbilanz ist eine strukturierte Abbildung der erwarteten Zahlungsströme über einen bestimmten Zeitraum.
LCR = Liquidity Coverage Ratio	Die LCR stellt die Sicherung der Bank im kurzfristigen akuten Liquiditätsstress über 30 Tage durch Vorhalten eines Liquiditätspuffers (kurzfristige Stresstest-Kennziffer) dar. Die LCR ergibt sich aus dem Verhältnis des Bestands an hochliquiden Aktiva zu den Nettoabflüssen in den nächsten 30 Tagen.
NSFR = Net Stable Funding Ratio	Die NSFR stellt die Sicherstellung einer stabilen langfristigen Refinanzierung durch die Bank unter Stressbedingungen dar. Die über ein Jahr zur Verfügung stehenden Refinanzierungsmittel müssen ausreichen, um bestehende überjährige Refinanzierungsbedarfe abzudecken. Die NSFR ergibt sich als Quotient aus dem verfügbaren und dem erforderlichen Betrag stabiler Refinanzierung (≥1 Jahr).

Auf Grundlage der zentralen Werttreiber und deren bedeutsamen Steuerungskennzahlen zeigt die nachstehende Steuerungskennzahlen-Matrix die für den Konzern sowie die Kernbank und die Abbaubank relevanten Steuerungsgrößen.

STEUERUNGSKENNZAHLEN-MATRIX

		Konzern	Kernbank	Abbaubank
Ertrag	Ergebnis vor Steuern	x	x	x
Effizienz und Rentabilität	CIR	x	x	
	RoE	x	x	
Risiko	NPE-Quote	x	x	x
	Coverage Ratio	x		x
Kapital	CET1-Quote	x		
Liquidität	Survival Period	x		
	LCR	x		
	NSFR	x		

Darüber hinaus verwendet die HSH Nordbank zur spezifischen Steuerung der Kernbank und der Abbaubank die beiden nachfolgenden ergänzenden bedeutenden Steuerungskennzahlen.

ERGÄNZENDE, BEDEUTENDE STEUERUNGSKENNZAHLEN DER KERNBANK UND DER ABBAUBANK

Kernbank	Neugeschäft	Der Begriff des Neugeschäfts umfasst zum einen die als Kredit-Neuakquisition bezeichneten, durch die Bank gänzlich neu eingegangenen Kreditrisiken in der Kundenverantwortung eines Marktbereichs und zum anderen die als Krediterhöhung bezeichneten Erhöhungen bestehender Kreditrisiken in der Kundenverantwortung eines Marktbereichs (auch bei gleichzeitiger Laufzeitverlängerung). Sanierungs-Engagements werden – auch im Falle von Erhöhungen bestehender Kreditrisiken – bei der Ermittlung des Neugeschäfts nicht berücksichtigt.
Abbaubank	Bilanzsumme	Die Bilanzsumme ist die Summe der Vermögensgegenstände auf der Aktivseite bzw. die Summe des Gesamtkapitals auf der Passivseite einer Bilanz zum Bilanzstichtag.

Der Umfang der für die Gesamtbanksteuerung in der HSH Nordbank verwendeten Kennzahlen geht weit über die in diesem Kapitel angeführten bedeutsamsten Steuerungskennzahlen hinaus und berücksichtigt eine Vielzahl von weiteren unterstützenden Steuerungsgrößen, die für Zwecke einer effektiven und ganzheitlichen Finanzressourcensteuerung und -allokation durch das Management verwendet werden. Weitere Einzelheiten zu den zentralen Kennzahlen der Risikosteuerung enthält der Risikobericht.

Darüber hinaus hat die HSH Nordbank entsprechend den gesetzlichen Anforderungen die Konzepte zur Sanierung/Abwicklung aktualisiert bzw. weiterentwickelt. Die gemäß SAG (Sanierungs- und Abwicklungsgesetz) und EBA (European Banking Authority) definierten Sanierungs- und Frühwarnindikatoren werden dabei regelmäßig überwacht und bewertet, um bei Bedarf zeitnah zielgerichtete Maßnahmen durchführen zu können.

Vorstandsvergütung

Das Vergütungssystem für den Vorstand der HSH Nordbank berücksichtigt alle maßgeblichen regulatorischen Anforderungen. Zusätzlich wurde besonderes Augenmerk darauf gerichtet, dem Garantievertrag der Länder sowie dem EU-Auflagenkatalog aus dem ursprünglichen EU-Verfahren zur Genehmigung der Gewährung der Zweitverlustgarantie zu entsprechen. Im Vergütungssystem ist daher die Beschränkung der fixen monetären Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds auf maximal 500.000 € pro Jahr umgesetzt, solange die HSH Nordbank AG nicht dividendenfähig ist. Auf die Möglichkeit der Gewährung eines Erfolgsbonus nach einer erfolgreichen Privatisierung, die die EU-Entscheidung vom Mai 2016 dem Aufsichtsrat eingeräumt hat, hat der Vorstand bis auf Weiteres einseitig verzichtet.

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund sind keine generellen Vereinbarungen getroffen worden. Vertraglich festgelegt ist allerdings, dass – gemäß 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex – ggf. zu vereinbarende Zahlungen an ein ausscheidendes Vorstandsmitglied nicht den Wert von zwei Jahresfestgehältern (inklusive Nebenleistungen) und nicht die Summe der Festgehälter für die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags überschreiten dürfen.

Im Berichtsjahr hat kein Mitglied des Vorstands Leistungen oder entsprechende Zusagen von einem Dritten in Bezug auf seine Tätigkeit als Vorstandsmitglied erhalten. Gleiches gilt auch für Leistungen und Zusagen von Unternehmen, mit denen die HSH Nordbank bedeutende geschäftliche Beziehungen unterhält.

Weitere Informationen zur Vergütung des Vorstands enthält Note 66 (Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen).