

„Viele Sparkassen unter Bewertungsdruck“

Wie kann es für die Sparkassen weitergehen?
Antworten von den drei Bank-Experten Heinrich Haasis, Bernd Nolte und Horst Gischer

Von Frank Beckenbach

In Südniedersachsen steht die Fusion von vier Sparkassen an. Im Landkreis Göttingen sollen die Sparkassen Hann. Münden, Duderstadt, Osterode/Harz und Bad Sachsa eine Ringsparkasse um das Oberzentrum Göttingen – mit einem weiterhin eigenen Sparkassenhaus – bilden. Das Tagblatt hat Spezialisten der deutschen Bankenszene befragt, was auf die Sparkassen zukommen wird.

Die Experten sind Heinrich Haasis aus Stuttgart, Vorstandsvorsitzender der Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, Präsident i.R. des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) und Präsident des Weltinstituts der Sparkassen und Retailbanken (WSBI – World Savings and Retail Banking Institute), Horst Gischer, Lehrstuhl für monetäre Ökonomie und öffentlich-rechtliche Finanzwirtschaft in Magdeburg und Geschäftsführender Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung, und Bernd Nolte, Vorsitzender der Geschäftsführung der Bankenberatung 4P Consulting in Stuttgart.

Die Negativzinspolitik der Europäischen Zentralbank trocknet die wichtigste Einnahmequelle der Sparkassen aus, denn 80 Prozent der Erträge stammen aus dem Geschäft mit Krediten und Einlagen. Ist eine Fusion die einzige Chance für regionale Sparkassen zu überleben?
Haasis: Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank dauert schon viel zu lange. Hoffentlich ändert sich dies ab Sommer 2019. Diese Politik, dass der Preis für das Geld, der Zins, abgeschafft wird, ist nicht nur für die Sparkassen, sondern vor allem auch für unsere Kunden eine Katastrophe. Die Sparer werden um ihre Erträge gebracht. Aber diese Zinspolitik ist normalerweise kein alleiniger Anlass für eine Fusion.

Gischer: Fusionen ändern an der grundsätzlichen Situation wenig, sie dienen primär dazu, (Personal-)Kosten über Synergieeffekte zu reduzieren. Das Geschäftsmodell der Sparkasse ist durchaus robust, eine Aufhebung der negativen Verzinsung von Einlagen bei der EZB würde Banken und Sparkassen schon deutlich entlasten. Zum Teil fehlt es regional aber auch an der gewerblichen Kreditnachfrage.

Nolte: Nein, in erster Linie kommt es darauf an, die derzeitigen Kreditwachstumschancen aus dem Wohnbau- und dem Mittelstandsgeschäft erfolgreich zu nutzen. Darüber hinaus muss eine Sparkasse ihren Bürgern und Kunden in einer Nullzinswelt vernünftige und attraktive Spar- und Altersvorsorgeprodukte anbieten, um auskömmliche Erträge mit dem Ersparten zu verdienen. Drittens muss eine Sparkasse den technologischen Wandel und die Anforderungen einer sich enorm digitalisierenden Welt erfüllen und in die Zukunft und ein modernes Wissen ihrer Mitarbeiter investieren. Bei allen drei Aufgaben kann es sinnvoll sein, sich mit den Nachbarsparkassen zusammenzutun. Aber auch nur dann, wenn mehrere die sich stellenden Herausforderungen besser meistern, als eine Sparkasse für sich alleine.

Auch Sparkassen müssen neue Vorgaben aus der zunehmenden Regulierung umsetzen. Welche Regulierungsmaßnahmen werden die Sparkassen am härtesten treffen? Wo sehen Sie auch Chancen für die Unternehmen?

Haasis: Nach der Finanzkrise war es notwendig, für internationale Banken und neue Finanzprodukte staatliche Regelungen zu erlassen. Richtig war, das Eigenkapital der Banken zu erhöhen. Letzteres haben die Sparkassen begrüßt. Leider wurden aber die für international tätige Banken gedachten Regulierungen auch auf regionale Institute wie Sparkassen und Volksbanken übertragen, obwohl wir ein anderes Geschäftsmodell haben. Wir fordern deshalb



Was kommt auf die Sparkassen in der Region nach der Fusion zu?

FOTO: DPA

eine adäquate Regulierung, das heißt risikobezogen. Wir haben nicht die Risiken wie internationale Banken. Gott sei Dank gibt es dabei jetzt Bewegung in der Bundesregierung und in der EU-Kommission.

Gischer: Die gegenwärtige Regulierung trifft kleine Institute ungleich härter als (sehr) große Banken. Zudem sind zahlreiche Vorsichtsmaßnahmen für Sparkassen und Genossenschaftsbanken schlichtweg überflüssig. Die anstehende Umsetzung der langfristigen Liquiditätsregeln stellt vermutlich die größte Herausforderung dar.

Nolte: Da die Umfeldbedingungen für Sparkassen immer anspruchsvoller werden und auch die Märkte immer mehr politische und wirtschaftliche Unsicherheiten mit sich bringen – etwa der Handelskrieg zwischen den USA und China oder der Brexit – erhöhen auch die Aufsichtseinrichtungen ihre Anforderungen. In harten Zeiten muss man eben auch höhere Anforderungen an das Management und die Sicherheit einer Sparkasse stellen. Sie ist schließlich treuhänderische Verwalterin fremden Vermögens – dem ihrer Kunden und Bürger. Welche Maßnahme die jeweilige Sparkassen am härtesten trifft, ist dabei nicht pauschal zu beantworten. Aber erhöhte Eigenkapitalforderungen sind mit Sicherheit eine Bürde. Regulierung muss jedoch keinesfalls eine Bedrohung sein. Die Sparkasse Göttingen hat dieser Tage die höchste Qualitätseinstufung von Bafin und Bundesbank bestätigt bekommen – muss also keine weiteren Kapitalreserven zurücklegen. Damit hat sie sich einen klaren Wettbewerbsvorteil verschafft gegenüber anderen Konkurrenten – kann ihre Attraktivität im Wettbewerb voll ausspielen und muss eben nicht umgehend mehrere Filialen schließen oder in erheblichem Umfang Personalkosten abbauen.

Die Welt verändert sich immer schneller, weniger Kunden kommen in Filialen, doch die Digitalisierung des Geschäfts erfordert neue Investitionen. Gibt es Einschätzungen, wie hoch die Kosten für die weitere Digitalisierung für die Sparkassen sein werden? Und können dieses Problem letztendlich auch nur zusammengeschlossene Sparkassen lösen?

Haasis: Digitalisierung wird die gesamte Welt und unser eigenes Tun und Verhalten ändern. Den Beginn erleben wir zurzeit. Was diese Technik noch alles bringen wird, zeigt die Zukunft. Deshalb sind endgültige Kosten nicht zu beziffern. Sparkassen werden im Interesse der Kunden alle neuen Techniken einsetzen, aber genauso den persönlichen Kontakt zum Kunden halten. Beidem gehört die Zukunft: Technik und persönlicher Beratung.

Gischer: Eine seriöse Schätzung der Digitalisierungskosten ist kaum möglich. Inzwischen sind die Sparkassen in diesem Segment auch durchaus wettbewerbsfähig aufgestellt. Selbstverständlich müssen sie jetzt mit der Entwicklung Schritt halten, das halte ich aber für machbar.
Nolte: Derzeitige Schätzungen gehen von 30 Prozent höheren Investitionsaufwendungen beziehungsweise additive Personal- und Sachkosten für eine durchschnittlich große Sparkasse aus. Kleinere oder kapital- und ertragsschwächere Sparkassen treffen die notwendigen Investitionen überdurchschnittlich stärker. Sie werden um Fusionen mit stärkeren Nachbarinstituten kaum herumkommen.

Problematik Nord LB: Die Sparkassen werden zahlen müssen. Welche Auswirkungen wird das haben? Was passiert mit Sparkassen, die keine schwarzen Zahlen mehr schreiben?

Haasis: Die Träger der NordLB haben einen Prozess zur Stabilisierung der Bank eingeleitet. Sie werden das verantwortungsvoll weiterführen. Mal sehen, ob eher eine Teilprivatisierung oder eine öffentlich-rechtliche Lösung Platz greift. Die Sparkassen haben bundesweit schon schwierigere Fälle gemeistert – siehe WestLB. Unsere Markenfarbe ist rot, aber in nahezu 100 Prozent der Fälle sind die Bilanzzahlen der Sparkassen immer schwarz.

Gischer: In der Tat stellen die aktuellen Probleme der NordLB viele Sparkassen unter Bewertungsdruck, im Zweifel werden die Ausschüttungen an die Träger geringer ausfallen. Gegenwärtig kann diese Last von der überwiegenden Zahl der Sparkassen noch aufgefangen werden,

Fusionen würden die Gesamtverpflichtungen nicht reduzieren.

Nolte: Die negativen Auswirkungen konnten wir schon vor Jahren am Beispiel HSH Nordbank und den betroffenen Sparkassen beobachten. Die eigene Landesbank wirft dann keine Erträge mehr ab, kostet sogar. Und ihr Verkauf schwächt mangels Vermögenswert zusätzlich. Auch diese Belastung trifft die kleineren Sparkassen überdurchschnittlich stark, forciert Fusionen mit starken Nachbarn. Denn wer ohne Sonderprobleme schon kaum mehr etwas verdient, kann derartige Sonderbelastungen ohne Hilfe eines stärkeren Partners nicht stemmen.

Werden sich die Rahmenbedingungen für die Sparkassen verschlechtern, sodass mit weiteren Filialschließungen zu rechnen ist?

Haasis: Die Schließung von Filialen ist in den wenigsten Fällen kostengetrieben, sondern weil die Kunden andere Möglichkeiten der Kontaktnahme mit ihrer Sparkasse haben. Allerdings habe ich den Eindruck – wie der jetzige Präsident des DSGV, dass der Rückzug aus der Fläche hier und da schon Grenzen erreicht hat, was Sparkassen tun können, ohne die Nähe zum Kunden zu verlieren.

Gischer: Schließungen von Geschäftsstellen sind vornehmlich dem geänderten Kundenverhalten geschuldet, die Digitalisierung macht sie gleichsam ‚arbeitslos‘. Regelmäßig halten Sparkassen mit Alternativen – etwa Kooperationen mit dem lokalen Einzelhandel und Ähnlichem – die persönlichen Beziehungen zur Kundschaft aufrecht, Beratungstermine werden mehrheitlich gemeinsam vereinbart und gegebenenfalls auch beim Kunden abgewickelt.

Nolte: Filialschließungen oder veränderte Öffnungszeiten hängen in erster Linie vom Nutzungsverhalten der Kunden ab. Dort wo die Kunden ‚ihre Filiale‘ auch nutzen, sich von den örtlichen Experten auch beraten lassen, wäre eine Sparkasse schlecht beraten, wenn sie sich zurückzieht.

Gibt es aus Ihrer Sicht eine Größe, die eine Sparkasse mindestens haben

muss, um als Solitär auf dem Markt bestehen zu können?

Haasis: Nein, es gibt keine Mindestgröße. Wichtig ist für uns ein überschaubarer Markt, Kundenkenntnis und guter Kundenkontakt. Regulierung und Zinspolitik zwingen zu Kosteneinsparungen. Dies ist in jüngster Zeit der Grund, dass es mehr Fusionen gibt. Die durchschnittliche Bilanzsumme der Sparkassen liegt bei 3,5 Milliarden Euro, eine gute Größe. Aus meiner Sicht ist auch eine Sparkasse, die einen ganzen Landkreis abdeckt, noch eine ideale Größe.

Gischer: Eine Mindestgröße für Kreditinstitute ist nur äußerst schwer zu ermitteln und zu begründen, die durchschnittliche Bilanzsumme bei Kreditgenossenschaften ist ja noch deutlich niedriger als bei Sparkassen. Allerdings gibt es Anhaltspunkte dafür, dass selbstständige Banken mit einer Bilanzsumme von deutlich unter 500 Millionen Euro mittelfristig unter Druck geraten könnten.

Nolte: Zwischen einer und zwei Milliarden Bilanzsumme sollte eine Sparkasse künftig haben, um mit dem entsprechend großen Eigenkapital größere und attraktive Unternehmen und Projekte stemmen zu können und die daraus resultierenden Erträge auch zu verdienen. In dieser Betriebsgröße ist auch eine zukunftsfähige Spezialisierung möglich – im Kundengeschäft und in puncto Regulierung.

Müssen die Sparkassen für sich neue Geschäftsfelder entdecken? Welche könnten das aus Ihrer Sicht sein?

Haasis: Die Sparkassen haben in den letzten Jahren ihr Provisionsgeschäft durch neue Produkte schon gesteigert und ausgeweitet. Aber die Kernkompetenzen der Sparkassen bleiben: Das Geld der Kunden sicher und möglichst ertragreich in allen Formen, die der Markt bietet, anzulegen und andererseits in derselben Region wieder verlässliche und faire Kredite an Private und Firmen zu vergeben, damit das Wachstum angekurbelt wird. Über den Verbund decken wir alles ab – vom Auslandsgeschäft über Versicherungen bis zum Bausparen.

Gischer: Eine wichtige ökonomische Regel lautet: Die Nachfrage sucht sich das passende Angebot. Leider werden



Horst Gischer

FOTOS: R



Heinrich Haasis



Sparkassen unter anderem durch Bernd Nolte

eigentlich gut gemeinten Verbraucherschutz erheblich behindert, so dass beispielsweise private Wertpapierberatung außerordentlich aufwendig wird. Sparkassen sind über den S-Finanzverbund Allfinanz-Institute. Das müssen sie auch bleiben.
Nolte: Im Bereich Stadt- und Siedlungsentwicklung, im Wohnbau oder im regionalen Bauträgergeschäft sind noch erhebliche Potenziale. Oder bei der Zusammenführung moderner Crowd-Lending-Aktivitäten mit regionalen Fondsprodukten für die heimischen Anleger. So können die örtlichen Kunden von der wirtschaftlichen Entwicklung und der Wettbewerbsstärke der örtlichen Unternehmen in einem Regio-Fonds profitieren.

Wie sieht die Sparkassenlandschaft in Deutschland in fünf Jahren aus?

Haasis: Eins ist ganz sicher: Es wird weiterhin lokal selbstständige Sparkassen geben. Von 380 werden wir auf vielleicht 340 oder 350 selbstständige Sparkassen zurückgehen. Aber die lokale Bindung und die Nähe zum Kunden – das ist unsere DNA, das sind unsere Stärken und die bleiben. Sparkassen sorgen für einen stabilen Finanzmarkt. Nicht zuletzt die Finanzkrise hat dies eindrucksvoll gezeigt.

Gischer: Wenn ich das wüsste, wäre ich reich und berühmt – ernsthaft: Ein weiterer, signifikanter Rückgang der eigenständigen Sparkassen ist sehr wahrscheinlich, hoffentlich gelingt es der Gruppe, die Struktur bei den Landesbanken zu stabilisieren.

Nolte: Die oben genannten Herausforderungen werden dazu führen, dass rund ein Drittel der Sparkassen mit anderen Nachbarsparkassen fusionieren werden. Darüber hinaus werden die teuren Landesstrukturen von Verbänden oder das Nebeneinander mehrerer Landesbanken, die noch dazu sehr oft mit den erfolgreicheren größeren Sparkassen um dieselben Kunden buhlen, integriert, strategisch neu ausgerichtet und kostenmäßig verschlankt. Da hat sich historisch einiges angesammelt, was modernisiert gehört.