

Manfred Oster

# Sparkassen und Landesbanken – ein fruchtbares Verhältnis?

Betriebswirtschaft und Fruchtbarkeit? Fruchtbarkeit setzt Leben voraus. Also geht es um ein lebendiges Verhältnis zwischen Landesbanken und Sparkassen. Der Zeitgeist will uns nur zu oft einreden, dass eine derartige Sprache mit unternehmerischem Tun und mit moderner Betriebswirtschaft nichts zu tun hat. Dabei ist der zeitgemäß gelebte Verbund zwischen Sparkassen und Landesbanken im Branchenwettbewerb unschlagbar stark und zukunftsfähig. Und diese Aussage ist auch im bewegten Jahr 2007 voll gültig.

### Eine einzige Erfolgsgeschichte

Die Deutsche Wirtschaftsgeschichte ist eine Geschichte eigenunternehmerischer, handwerklicher und mittelständischer Kraft. Dazu kommt der internationale Erfolg der Großunternehmen, welche sich bis heute aus dem Humus der vielen mittelständischen Unternehmen ergänzen. Parallel dazu hat sich das deutsche Bankensystem entwickelt. Die Sparkassen sind bis heute besonders eng mit ihrer Kundschaft verbunden. Auf Sparkassen können sich Kunden auch in schwierigen Zeiten verlassen. Damit überregionale Leistungen und internationale Dienstleistungen funktionieren und Geschäfte möglich sind, die die Größe einer Sparkasse sprengen würden, wurden von den Sparkassen Landesbanken gegründet und bis heute gefördert.

Seit über drei Jahrzehnten erlebe ich eine hervorragende Arbeitsteilung und Zusammenarbeit. Subsidiarität hat Klasse, regelt die Beziehungen und die Verantwortungen eindeutig und kann zum Nutzen der Kunden mit Freude in den Sparkassen und in den Landesbanken gelebt werden. Dort, wo sich die Akteure wertschätzen, verstehen und in der Aufgabenteilung abstimmen, kann es kaum Reibungsverluste geben. Sparkassen sind Anwalt und Drehscheibe des Kunden vor Ort. Die Landesbanken bieten höchstes Expertenkönnen, überregionale und internationale Verbindungen

und Netzwerke. Dies ergibt einen wertvollen Verbund mit großer, freier und eigenunternehmerischer Dynamik auf allen Ebenen.

Auch in meinem dritten Jahrzehnt in Vorstandsverantwortung hat eine gute Zusammenarbeit mit den Landesbanken einen hohen Stellenwert. Hans Peter Lins, der frühere Vorstandsvorsitzende der Bayerischen Landesbank, drückte dies kurz mit dem Satz aus: „Man darf am Ernst des Lebens auch seine Freude haben!“

*Manfred Oster, Vorstandsvorsitzender, Sparkasse Ulm, Ulm*

*Eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Sparkassen und Landesbanken wurde schon 2002 im Strategiepapier der S-Gruppe gefordert, aktuell mahnt der DSGV-Präsident ausdrücklich mehr Gemeinsamkeiten an (Interview Seite 488), und auch aus Sicht einer Großsparkasse wird das Thema dezidiert aufgegriffen (Seite 522). Während dort aber sehr nüchtern und eher betriebswirtschaftlich reserviert auf die „besonderen Spielregeln“ eingegangen wird, wertet der Autor die gegenseitige Wertschätzung der Akteure als entscheidendes Erfolgskriterium und spricht sich sehr grundsätzlich für eine breit gefächerte Zusammenarbeit aus. Angefangen vom Wertpapier- und Auslandsgeschäft, über Eigenanlagen, Zahlungsverkehr und strukturierte Finanzierungen bis hin zu Unternehmensnachfolge oder M & A. Sein engagierter Hinweis: „Das großartige Zusammenspiel mit den Sparkassen im Netzwerk national und international ist nicht in allen Facetten beweisbar und nachrechenbar. Aber eben spürbar“. Gerade die Gegenüberstellung von nüchterner Analyse und sehr persönlichem Plädoyer spiegelt aus Sicht der Redaktion das Spektrum der Einschätzungen in der S-Gruppe treffend wider. (Red.)*

Aus diesem hervorragenden Miteinander entstehen Gemeinschaftswerke für unsere Kunden, die diese sehr schätzen. Die Sparkassenorganisation ist mit ihrer Größe in ihrer Branche weltweit führend. Wer dem widerspricht, sollte sich selbst den Beweis des Gegenteils liefern.

Wir wissen, wie es zu dieser einmaligen Erfolgsgeschichte der Zusammenarbeit kam. Der Menschen, der Gesellschaft und der Wirtschaft wegen wurden Sparkassen und Landesbanken gegründet. Kapitalgesellschaften sollten in gleicher Weise dienen und lenken, das Kapital sollte sich jedoch nie über den Menschen erheben. Müssten nicht Politiker aller Ebenen, die die Sparkassenorganisation derart erfolgreich gestaltet haben, nachträglich und als Ermutigung für die Zukunft den Gründerpreis erhalten?

Ist nun heute die Verbundidee zwischen Landesbanken und Sparkassen fossil, wie uns das Thema im ersten Moment vielleicht suggerieren wollte? Oder ist diese Idee gar moderner denn je? Wir Menschen können glücklicherweise Naturgesetze nicht außer Kraft setzen. Beachten wir bitteschön deshalb diese mit unternehmerischem Respekt. So drückt sich beispielsweise eine tiefe Verwurzelung in der Gesellschaft im gegenseitigen Kennen und in Kenntnissen örtlicher und wirtschaftlicher Gegebenheiten aus. Im Gegensatz zu manchen anderen Banken haben sich die Sparkassen nie von ihren Kunden entfernt. Immer konnten sie sich dabei auf Leistungen der Landesbanken jeder Art, bei jeder Herausforderung und in jeder Größenordnung verlassen.

### Gelebte Zusammenarbeit

Die vielfältige Unterstützung der Landesbanken im täglichen Geschäft ist für die Sparkassen und deren Kunden von großem Nutzen. Eine gute Zusammenarbeit ist daran zu erkennen, dass sie lebt, also täglich motiviert und dass freudig auf allen Ebenen zusammengearbeitet wird. Passen diese Gedanken in unsere Zeit? Ich meine ja, denn gerade in herausfordernden Zeiten tun wir gut daran, uns auf Werte der gegenseitigen Achtung und des Dienens zu besinnen. Diese Werte sind Kraftquellen. Hier haben wir aber auch den größten Erkenntnisbedarf. Managementleistung in Sparkassen und Landesbanken sollte auch

daran gemessen werden, wie sie diese Werte und Stärken umsetzt und lebt.

### **Ziel: Begeisterte Kunden und strahlende Mitarbeiter?**

Sind diese Teil unserer unternehmerischen Vision? Gibt es eine Alternative zu begeisterten Kunden und engagierten Mitarbeitern, wenn es um eine gute Zukunft geht? Ich gehe davon aus, dass diese Ziele nach wie vor als gemeinsame Ziele der Sparkassen und Landesbanken stehen.

Blicken wir in einzelne Geschäftsfelder. Eine enge Zusammenarbeit im nationalen und internationalen Zahlungsverkehr ist sinnvoll. Abstimmbedarf ist vorhanden. Im Wertpapiergeschäft sind die Sparkassen gemeinsam mit den Landesbanken nur dann auf Dauer erfolgreich, wenn die Landesbanken auf die Erfordernisse vor Ort schnell und professionell eingehen. Im Bereich der Eigenanlagen ist das gemeinsame Geschäft der wichtigste und größte Teil. Im Auslandsgeschäft tun beide Seiten gut daran, sich auf die Qualität ihrer Arbeit in ihrer jeweiligen Aufgabe zu besinnen. Höchste Qualität in der Beratung der Kunden sowie in der zügigen Abwicklung auf Seiten der Sparkassen, gute Prozesse sowie Kenntnisse der Märkte, Partner und Kunden mit vielerlei wichtigen Verbindungen auf internationalem Parkett auf Seiten der Landesbanken sind Grundvoraussetzung für weiteren gemeinsamen Erfolg.

Gemeinsame Auftritte schaffen ein starkes Image der Sparkassen-Finanzgruppe. Längst nicht ausgeschöpft sind die gemeinsamen Geschäftsmöglichkeiten im Kreditgeschäft mit Unternehmen. Die Sparkassen genießen das Vertrauen der Kunden, sind Türöffner und können durch ein gutes verlässliches Zusammenwirken mit den Landesbanken besondere Stärke zeigen. Die Felder der noch besseren und intensiveren Zusammenarbeit lassen sich noch fortsetzen. Strukturierte Finanzierungen, Unternehmensnachfolgethemen oder M&A sind Beispiele. Die sachliche Aufreihung möglicher weiterer gemeinsamer Geschäftsfelder würde hier zu weit führen. Entscheidend ist, dass alle Möglichkeiten gemeinsam ausgelotet werden und dabei die Anforderungen beispielsweise an Mindestlosgrößen an den Erfordernissen der Sparkassen orientiert werden.

Alles ist in Bewegung. Der Wettbewerb ist heftig. Die Bankenbranche strukturiert sich national und international neu und sucht nach idealen Modellen. Leben zeigt sich eben in Bewegung, Veränderung und im Neuen. Veränderungen sind dann sinnvoll, wenn sie fruchtbar sind.

Bis heute war, um die grundsätzliche Fragestellung aufzunehmen, das Verhältnis zwischen den Landesbanken und Sparkassen sehr fruchtbar. Wo, um im Beispiel zu bleiben, Missernten entstanden sind, waren diese nicht auf die gemeinsamen Wirkungsfelder zurückzuführen. Im Gegenteil, manches Übel konnte nur gemeinsam bewältigt werden.

Um einen klaren Blick für die Zukunft zu behalten, gilt es, die gemeinsamen Erfolge genau anzuschauen. Die gemeinsamen Erfolgchancen auszubauen, ist die große Chance.

### **Wert für die Sparkassen**

Als Sparkassen tun wir gut daran, auf unsere Wurzeln zu achten. Trotz Größe sollten wir uns auf unsere speziellen großen Stärken, auf unser Kerngeschäft am Kunden konzentrieren. Geht es um Großgeschäfte, um Großkunden, um das internationale Geschäft und um Spezialgeschäftsfelder, haben wir in unseren Landesbanken im Normalfall beste Verbündete.

Warum bauen wir Sparkassen heute in einen oder anderen Feld sogenannte „Fabriken“ (eine schreckliche Wortwahl) oder Dienstleistungszentren? Ein natürliches gegenseitiges Vertrauen zwischen Sparkassen oder Landesbanken würde so manchen derartigen Kraftakt überflüssig machen. Fordern wir eben unsere Landesbanken und fordern wir dort die Leistungen ab. In gesunden Gesellschaftsverhältnissen und unter guten Partnern ist dies möglich.

Der größte Wert des Verhältnisses mit den Landesbanken besteht darin, dass ein Teil der wirtschaftlichen Stärke der Sparkassen auf diese Zusammenarbeit zurückzuführen ist. Oder hätten wir heute eine so breite treue Kundschaft in Wirtschaft und Gesellschaft ohne die gemeinsam aufgebauten Geschäftsfelder? Die wirtschaftliche Stärke der Sparkassen bleibt „hier“. Aufgrund der gemeinsamen Kraft sind die Sparkassen

Motor in Wirtschaft und Gesellschaft in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet. Funktionierende kleine Wirtschaftskreisläufe schaffen zudem die Grundlagen für das starke Mitspielen in einer globalen Welt heute und in der Zukunft.

### **Wert für die Landesbanken**

Wohlbehütet und „aus gutem Hause“ aber auch angemessen gefordert sind die Landesbanken zu Global Playern herangewachsen. Breite und wichtige Grundlage des Erfolgs war und ist die Zusammenarbeit mit den Sparkassen. Dabei darf nicht nur oberflächlich oder einseitig auf heutige betriebswirtschaftliche Analysen vertraut werden. Das großartige Zusammenspiel mit den Sparkassen im Netzwerk national und international ist nicht in allen Facetten beweisbar und nachrechenbar. Aber eben spürbar.

Wie oft entstehen tagtäglich gegenseitige wertvolle Impulse, wie oft werden auf kurzen Wegen Aufgaben gelöst und wird Wissen ausgetauscht. Wie oft werden der „anderen Seite“ Geschäftsmöglichkeiten zugerufen. Niemals dürften wir in gefährlicher Arroganz darüber hinwegsehen. Die Kunst ist es, den wahren Ursprung des Erfolgs zu ergründen. Mit unternehmerischer Fantasie und Willenskraft lassen sich aus solchen Gedanken durchaus viele Impulse auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen für die Landesbanken finden.

### **Unternehmerisch fruchtbar**

Innovationskraft und Kreativität entstehen nicht zuletzt aus eigenunternehmerischem Tun und aus der Freiheit in Entscheidungen. Die Sparkassen haben als mittelständisch geprägte Unternehmen außergewöhnliche Möglichkeiten, kreativ und dezentral zu wirken. Die unternehmerische Stärke und Kraft, die daraus entstehen, in unternehmerischen Entscheidungen gefordert und kompetent zu sein, ist ganz außergewöhnlich. Die Vielfalt der Sparkassen und der gegenseitige Anreiz im sportlichen Wettbewerb führen zu Höchstleistungen an unseren Kunden.

Dieses gute Modell mittelständischer Strukturen ist nur möglich, da zentrale Anforderungen durch die Landesbanken abgedeckt werden. Kein Profit-Center-Modell, kaum

eine Konzernstruktur aber könnten wohl jemals ein solch breites gesellschaftliches soziales Wirken hervorbringen. Dazu dürfte es für die Mitarbeiter sowohl in den Sparkassen als auch in den Landesbanken wesentlich attraktiver sein, in einem überschaubaren Netzwerk eigenständig und unternehmerisch als Geschäftspartner zu arbeiten.

### **Fruchtbar für Land und Gesellschaft**

So gesehen ist das Verhältnis zwischen den Landesbanken und den Sparkassen für unser Land sehr fruchtbar. Für die meisten Firmen sind die gemeinsamen Dienstleistungen der Landesbanken und Sparkassen sehr wertvoll und oft existenziell. Der Verbund stellt sicher, dass die Leistungen engagiert in die Breite und Tiefe des Wirtschaftsgeschehens unseres Landes gehen. So wird die Zusammenarbeit für die Kunden fruchtbar.

Wie aber sichern wir dieses fruchtbare Verhältnis zwischen Landesbanken und Sparkassen? Pater Anselm Grün begann vor Kurzem einen Vortrag mit dem Hinweis: „Durch mangelnde Wertschätzung untereinander verlieren wir in den Unternehmen tagtäglich bis zu 30 Prozent Effizienz.“

Diesen Gedanken sollten wir auch in der Sparkassen-Finanzgruppe immer wieder bewegen. Die Leistungen der Sparkassen und Verbundunternehmen sind wichtig und wertvoll. Deshalb sollten wir uns immer wieder fragen, ob wir uns dessen bewusst sind und den Verbund im Ganzen schätzen. Klare und einleuchtende Preisvereinbarungen sind Grundvoraussetzung. Dem Zeitgeist, sich gegenseitig auszunützen und auszupressen, dürfen wir niemals Raum geben.

Für die Sparkassen sollte gelten, „Lieferanten“, also Landesbanken, genauso gut zu behandeln wie ihre Kunden. Für die Landesbanken könnte es vorteilhaft sein, ihre Mitarbeiter noch mehr mit dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen vertraut zu machen. Oft waren Mitarbeiter der Landesbanken zu Vorträgen in Sparkassen. Wie oft aber hatte bis heute ein überzeugter Sparkassenvertreter die Möglichkeit, vor der Belegschaft einer Landesbank über die gute Sache und Aufgabenstellung seiner Sparkasse zu berichten und damit von der

Sparkassenidee zu begeistern? Könnte so nicht eine ganz neue Stärke entstehen?

### **Geniale Verbundidee**

Die Verbundidee ist nach wie vor genial. Selbst der Vorstandsvorsitzende der erfolgreichen Lufthansa hat dies erst kürzlich so ausgedrückt: „Bei Fluggesellschaften zählt nicht nur die einzelne Fluggesellschaft, sondern der Verbund.“ Jeden Tag wird von Vielen vieles zwischen Landesbanken und Sparkassen in einem perfekt abgestimmten Verhältnis der Zusammenarbeit bewegt und sehr gut bewältigt. Die Verantwortung ist groß und liegt bei den Beteiligten, dieses gute Verhältnis auch wahrzunehmen, zu schätzen und zu würdigen. „Das Gute behaltet...“, sagt schon die Bibel. Klar und eindeutig ist aber auch der Auftrag, mit den Pfunden zu wuchern, den Verbund zeitgemäß zu leben. Und dies ist gar nicht so schwer!

Die menschliche Natur ist klar strukturiert und auf Stärken und die Starken ausgerichtet. Kunden und Unternehmen verbünden sich gerne mit starken Partnern. Stärkste Partner stärken das eigene Image. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist größter und kräftigster und vor allem zuverlässigster Finanzpartner der deutschen Wirtschaft. Dabei sind wir, da wir eben nicht nur dem Kapital huldigen, sondern dieses als Instrument gezielt einsetzen, wichtige Säule unserer lebhaften sozialen Marktwirtschaft. Warum, weil der Erfolg der Sparkassen-Finanzgruppe der Gesellschaft in der jeweiligen Region und damit unserem Land zugute kommt.

### **Botschaft aus Ulm**

In einem Film haben wir 2006 Leitgedanken der Arbeit unserer Sparkasse Ulm zusammengefasst. Die Botschaft dieses Films aus Ulm, der in diesen Tagen den Landesmedienpreis Baden-Württemberg erhielt, lautet:

Gut, wenn wir gemeinsam anpacken.  
Gut, wenn wir füreinander da sind.  
Gut, wenn wir gemeinsam Großes schaffen.

Deshalb: Gut – wenn die Beteiligten alles daran setzen, dass das Verhältnis zwischen Landesbanken und Sparkassen auch in Zukunft fruchtbar bleibt. ■■■■■