

## Kommunen und Sparkassen gemeinsam für die Region

Auch während der Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich das nachhaltige Geschäftsmodell der Sparkassen bewährt. Sie versorgten den Mittelstand in dieser schwierigen Zeit zuverlässig mit Krediten, im ostdeutschen Verbandsgebiet sogar stärker als in Aufschwungzeiten und trugen erheblich dazu bei, dass der wirtschaftliche Einbruch abgefedert werden konnte. Sie hielten ihr flächendeckendes Finanzdienstleistungsangebot aufrecht und leisteten zuverlässig ihren Nutzen stiftenden Beitrag für die Regionen. In Folge hat sich das Ansehen der Sparkassen bei ihren Freunden bestätigt und selbst bei vielen Skeptikern eher freundlich entwickelt. Schon kurz nach der Krise attestierte das „Handelsblatt“ Sparkassen das höchste Ansehen unter allen Finanzdienstleistern. In repräsentativen Umfragen des Emnid-Instituts landeten sie regelmäßig an der Spitze der vertrauenswürdigsten Institutionen.

### Komplexe regionale Nutzenstiftung

Erarbeitet wird dieses Vertrauen vor Ort durch das Miteinander von Verwaltungsräten, Vorständen und Mitarbeitern sowie durch die Bereitstellung bedarfsgerechter und qualitativ hochwertiger Dienstleistungen für die Kunden. Geschäftspolitische Konstanz, Verlässlichkeit und regionale Verankerung spielen dabei eine große Rolle. Die komplexe regionale Nutzenstiftung und die kommunale Trägerschaft von Sparkassen erweisen sich als zwei Seiten einer Medaille. Wenn Sparkassen auch in Zukunft ihre positive Rolle in der Gesellschaft spielen sollen, muss folglich das Band zwischen Kommunen und Sparkassen gepflegt und weiter gestärkt werden.

Sparkassen und kommunale Selbstverwaltung beruhen jeweils auf dem Gedanken der Subsidiarität. Die kommunale Selbstverwaltung hat eine lange Geschichte, be-

ginnend mit den Stein-Hardenbergschen Reformen in den ersten beiden Dekaden des 19. Jahrhunderts. Auf die jeweiligen historischen Erfordernisse angepasst, gehört sie fraglos zu den bewährten Säulen des modernen deutschen Staatsverständnisses. Die Kommunen sind danach Einrichtungen der Bürger, in denen Gemeingeist und Bürgersinn kultiviert werden. Auch dadurch wurden die Kommunen bis heute zu einem der wichtigsten Pfeiler der Demokratie im Land.

Sparkassen entsprangen wesentlich der Idee der kommunalen Selbstverwaltung. In ihrer Gründungsphase vor rund 150 bis 200 Jahren ging es nicht zuletzt darum, im Rahmen neuer Zuständigkeiten von Kommunen, sozial schwachen Bevölkerungsschichten die Möglichkeit zur aktiven Ei-

genvorsorge zu geben. Es war schließlich der Bürgermeister der sächsischen Stadt Nossen, Johann Christian Eberle, der dann vor etwa 100 Jahren das moderne Sparkassenverständnis formulierte: Sparkassen helfen den Menschen bei der Daseinsvorsorge und sammeln Einlagen. Gleichzeitig stellen sie dieses Geld in Form von Krediten der regionalen Wirtschaft zur Verfügung. Inzwischen zeigt sich auch weltweit, dass das Vorhandensein von regional verankerten Kreditinstituten unerlässlich für eine ausgewogene wirtschaftliche, aber auch soziale Entwicklung, insbesondere abseits großer Ballungszentren ist. Demgemäß werden vielfältige Anstrengungen unternommen, diesem Ziel dienende Bankstrukturen aufzubauen oder zu erhalten. Im Ergebnis der Finanzmarktkrise scheint sich damit auch die Einsicht durchzusetzen, dass im Bankensektor Vielfalt besser als Monokultur ist, dass mit dem Vorhandensein von großen Aktienbanken mit Schwerpunkt auf dem Investmentbanking ein Bankenmarkt noch längst nicht ausgefüllt oder gar nachhaltig aufgestellt ist.

### Gemeinwohlauftrag und Wettbewerbsfähigkeit

Die Fakten sprechen eine deutliche Sprache. Deutsche Sparkassen blicken auf einen Marktanteil von 40 Prozent bei der Finanzierung der in der Fläche so wichtigen wirtschaftlich Selbstständigen. In Ostdeutschland liegt dieser Anteil sogar noch etwas darüber. Sparkassen sind damit der wichtigste Finanzier eines Hauptstandbeines der deutschen Wirtschaft. Außerdem liegen deutschlandweit über 40 Prozent, im Osten sogar 60 Prozent, aller Einlagen auf Sparkassenkonten. Mit mehr als zwei Milliarden Euro zahlen Sparkassen schließlich regelmäßig mehr Steuern pro Jahr, als jeder im Dax gelistete Konzern. Darüber hinaus sind sie der größte gewerbliche Ar-

*Claus Friedrich Holtmann, Geschäftsführender Präsident, Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV), Berlin*

*Bis heute werden die historisch gewachsenen Verbindungen zwischen Sparkassen und Kommunen von beiden Seiten hochgehalten und gepflegt. Im Bankenwettbewerb sind sie aber auch immer wieder den Attacken von Wettbewerbern und/oder internationaler Gremien ausgesetzt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Ostdeutschland skizziert der Autor Wege, das Verhältnis von Kommunen und ihren Sparkassen im Sinne der Social Corporate Responsibility modern zu interpretieren. Er verweist in diesem Zusammenhang auf konkrete Projekte, um die Versorgung des ländlichen Raums mit Gütern und Dienstleistungen „demografiefest“ zu machen und neue Elemente wie beispielsweise Kombibusse und Nachbarschaftsläden in die Gestaltung der regionalen Entwicklung einzubringen. (Red.)*

beitgeber in Deutschland und sie fördern mit über 500 Millionen Euro pro Jahr die ganze Breite des gesellschaftlichen Zusammenlebens, insbesondere im sozialen, kulturellen und sportlichen Bereich. Allein dieser kurze Zahlenausschnitt lässt erahnen, welche Wettbewerbsstärke dahinter stecken muss und wie sehr die Gemeinschaft Nutzen aus Sparkassen zieht. Um dies langfristig sicherzustellen, müssen Sparkassen hoch effizient aufgestellt sein, was Verwaltungsräte, Vorstände und Mitarbeiter längst als Dauerherausforderung angenommen haben.

Mit der Finanzmarktkrise wurden diese für Sparkassen typischen Wesensmerkmale besonders sichtbar und auch darum sehr positiv vermerkt, weil die Bankenlandschaft insgesamt durch die bekannten Problemfälle in der Öffentlichkeit eher als zu alimentierender Sektor wahrgenommen wurden. Die Krisenerfahrungen und deren Aufarbeitung erschütterten zudem einen in den vergangenen 20 Jahren oft bemühten Glaubenssatz, nämlich dass die Eigentumsform eines Unternehmens wesentlich für dessen Wirtschaftlichkeit ist – meist in der Behauptung gipfelnd, dass öffentlich-rechtliche Unternehmen per se unwirtschaftlicher sein müssen, als ihre privaten Pendants.

### **Bodenhaftung als Wert**

Längst hat sich gezeigt, besonders im Fall von Sparkassen, dass erfolgreiche öffentlich-rechtliche Unternehmen in der Marktwirtschaft einen berechtigten Platz und eine marktwirtschaftlich regulierende Funktion ausüben können. Das Einwirken auf den Markt mittels gut funktionierender Unternehmen ist allemal der marktexternen Regulierung per Gesetz und Verordnung durch den Staat vorzuziehen.

Gerade im Verbandsgebiet des Ostdeutschen Sparkassenverbandes haben Kommunen, kommunale Unternehmen und die kommunal verankerten Sparkassen seit 1990 enorm dazu beigetragen, die einst marode Infrastruktur von Grund auf zu modernisieren, lebenswerte Rahmenbedingungen für die Bürger zu schaffen und Impulse für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung zu setzen.

Mit dem Abklingen der Euphorie über die Allheilkräfte der Globalisierung steht fest, dass die Weltwirtschaft nicht ohne lokale

und regionale Verankerung funktionieren kann, dass man letztlich auch im Bankgeschäft immer die Bodenhaftung zur Realwirtschaft und zu den Interessen der Menschen in der Gesellschaft behalten muss. Sparkassen beweisen, dass sich Gemeinwohlinteresse und Wirtschaftlichkeit im Sinne einer nachhaltigen Orientierung fraglos gut verknüpfen lassen und dies nicht erst seit dem Social Corporate Responsibility en vogue ist. Inzwischen kann es sich auch im privaten Sektor kein bedeutendes Unternehmen leisten, abseits der Gesellschaft zu agieren. Schon in den Vorkrisenjahren war dort der Ausbau der Corporate Social Responsibility zu bemerken, ein Arbeitsfeld, das nun zusätzlich Rückenwind erhält. Sparkassen fühlen sich zu denen gehörig, die seit jeher an der Durchsetzung dieser Überzeugung mitgearbeitet haben.

### **Partner der Kommunen**

Der Ostdeutsche Sparkassenverband hat sich im Jahr 1999 – in der Blütezeit der Diskussion um Privatisierung und Liberalisierung in der Wirtschaft – mit seinen Rostocker Leitsätzen eindeutig zur kommunalen Bindung und dezentralen Ausrichtung der Sparkassen bekannt. Kommunale Trägerschaft und öffentlich-rechtliche Verfasstheit sind demnach die Grundlage für eine zeitgemäße Neubestimmung des öffentlichen Auftrags von Sparkassen. In den Rostocker Leitsätzen wurde dies zusammengefasst so formuliert: Sparkassen fördern das Sparen und die allgemeine Vermögensbildung der Bevölkerung, unterstützen die regionale Wirtschaftsstruktur und setzen sich vor Ort für kulturelle und soziale Belange ein. Die Übereinstimmung mit dem Träger in der Zielsetzung bildet die Grundlage für ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen Sparkassen und Landkreisen, Städten und Gemeinden. So sind Sparkassen Partner der Kommunen. Die Unternehmensführung der Sparkasse ist dabei geprägt von hoher Professionalität und von Verantwortungsbewusstsein gegenüber Kunden, Region und Träger.

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Sparkassen gilt zugleich als entscheidende Voraussetzung dafür, dem in enger Abstimmung mit den kommunalen Partnern präzisierten öffentlichen Auftrag nachhaltig gerecht werden zu können. Zusammen mit den Kommunen wurden die Sparkassen mit diesem Leitfadens zu einem unver-

zichtbaren Impulsgeber für die regionale Entwicklung.

Historisch bedingt, ist die Bindung der Menschen an „ihre Sparkasse“ in Ostdeutschland deutlich stärker als im übrigen Bundesgebiet ausgeprägt. Rund 70 Prozent der Ostdeutschen haben ihr Konto bei den Instituten mit dem S. Dies ist aber kein Dauerabonnement ohne Gegenleistung. Natürlich müssen sich die Sparkassen gegenüber anderen Anbietern täglich bewähren, um diese Bindung zu erhalten. Sie müssen glaubhaft vorleben, dass bei ihnen Gemeinwohl vor Gewinnmaximierung steht. Menschen und Kommunen prüfen dies kritisch und nehmen es im praktischen Handeln sehr wohl wahr, sie profitieren davon. Die spezielle Rechtsform von Sparkassen ist dabei ein Instrument, das den Kommunen und Landkreisen die Möglichkeit der strategischen Gestaltung und die Sicherheit gibt, dass ihre regionalen Interessen stets berücksichtigt bleiben.

### **Besondere Herausforderungen in Ostdeutschland**

Bekanntlich stellen sich in Ostdeutschland die Herausforderungen der demografischen Entwicklung mit besonderer Vehemenz. Ostdeutschland ist so etwas wie die Avantgarde des demografischen Wandels. Er findet hier eher, schneller, ausgeprägter

und tiefgreifender statt. 1990 noch der jüngste Teil Deutschlands, liegen die neuen Bundesländer im Altersschnitt heute klar an der Spitze im bundesweiten Vergleich. Insbesondere die anhaltende Abwanderung junger Menschen hatte in den letzten zwei Jahrzehnten enorme Auswirkungen auf die soziale Struktur und nicht zuletzt auf die Wirtschaft.

Mancherorts droht ohne Gegensteuerung eine Negativspirale: Die jungen und gut Ausgebildeten verlassen ihre Heimat, der Anteil älterer oder gering qualifizierter Menschen wächst, die Produktivität sinkt, mit ihr der Wohlstand und die Nachfragekraft im örtlichen Handel. Geschäften und Restaurants fehlt der zum Fortbestehen nötige Umsatz und sie müssen schließen, Freizeitangebote werden immer spärlicher. Der Fachkräftemangel mindert zugleich, die Attraktivität als Gewerbestandort und erschwert damit seinerseits Neuansiedlungen. Die Folgen für die öffentlichen Haushalte liegen auf der Hand: Fehlende Steuereinnahmen, rückläufige Zuweisungen und die Gefahr wachsender Überschuldung. Dies zu verhindern, zwingt die Kommunen dazu, ihre Angebote einzuschränken.

Je weniger Aufgaben Kommunen dann noch bewältigen können, desto mehr steigen die Erwartungen an das bürgerschaftliche Engagement. Eine sehr frühzeitig gelebte Bürgergemeinschaft, bevor diese Tendenzen breit und fest Fuß fassen, kann darum eine der Antworten auf diese Herausforderungen sein. Wie viele Aktivitäten zeigen, sind sich die Kommunen dessen bewusst, dass sie sich dazu positionieren müssen. Es gilt, die Menschen vor Ort zu überzeugen, dass ihr Mitmachen tatsächlich zu einem Mehrwert führt. In diese Richtung erhalten sie Unterstützung durch die Sparkassen, denn auch deren Aktivitäten zielen in diese Richtung.

### Passende Konzepte für den demografischen Wandel

Im Projekt „Herausforderung Demografie im OSV“ wird seit Anfang 2010 umsetzungsorientierte Demografiearbeit im Verbandsgebiet erprobt. In dem Wissen, dass der demografische Wandel alle regional verankerten Akteure trifft, stellt der Projektansatz ausdrücklich auf die Zusammenarbeit von Sparkasse, kommunalem Träger und weiteren wichtigen regionalen

Partnern ab. Die Resultate aus den Pilotregionen zeigen, dass das Spektrum gemeinschaftlicher Aktivitäten zur Reaktion auf Alterung und Abwanderung im Geschäftsgebiet vielschichtig ist und dass sich mit deren Umsetzung positive Entwicklungschancen für die Regionen verbinden.

Konkret wurde in der Pilotregion Uckermark als Ergebnis der gemeinsamen Demografiearbeit von Sparkasse und kommunalem Träger ein Projekt beschlossen, das auf das Heben von Potenzialen im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit abstellt. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche kommunalen Aufgaben angesichts der demografischen Entwicklung quantitativ und qualitativ anzupassen sind und durch interkommunale Zusammenarbeit effizienter erledigt werden können. Ziel ist schließlich, noch wirtschaftlicher mit den knapper werdenden Mitteln umzugehen und Spielräume für Projekte zur Stärkung der regionalen Entwicklung zu schaffen.

Während sich der Ansatz in der Uckermark vor allem auf den kommunalen Partner konzentriert, wird in Görlitz, einer weiteren Pilotregion, die Zusammenarbeit zwischen Sparkasse und privatwirtschaftlichen Akteuren forciert. Der Projektansatz in Görlitz stellt auf Maßnahmen ab, die Versorgung des ländlichen Raums mit Gütern und Dienstleistungen demografiefest zu machen. Ziel der gemeinsamen Arbeit ist, sicherzustellen, dass auch bei weiterhin hoher Abwanderung, vor allem aus den ländlichen Gebieten, die Versorgung der verbleibenden Einwohner hinreichend funktioniert. Ziel ist aber auch, durch innovative Ansätze (zum Beispiel Kombibusse und Nachbarschaftsläden) im Bereich der dezentralen Versorgung, das Leben in den ländlichen Räumen für Menschen aus den Ballungsräumen attraktiver zu machen.

Diese Ansätze unterstreichen: Den Mitgliedssparkassen im Ostdeutschen Sparkassenverband sind Vielfalt, Wirtschaftskraft und Vitalität ihrer heimatlichen Kommunen ein wichtiges Anliegen. Studien der Universität Rostock belegen, dass sich Sparkassen, in deren Geschäftsgebieten die Einwohnerzahlen stark zurückgehen, bisher besonders gut an die wirtschaftliche Entwicklung anpassen und effizient mit vorhandenen Ressourcen umgehen konnten.

Auf den ersten Blick haben Sparkassen in „schrumpfenden“ Regionen noch durchaus

Vorteile. Ältere Menschen sind in der Regel treue Kunden. Sie stärken das Einlagen-geschäft und damit letztlich den Ertrag. Andererseits sind deren Bedürfnisse nach Finanzdienstleistungen mehrheitlich auf wenige Standardprodukte beschränkt und perspektivisch werden sich die lückenhaften Erwerbsbiografien neu hinzukommender Rentnerjahrgänge auch in niedrigeren Renten manifestieren, was wiederum die Sparfähigkeit begrenzt und auf die Ertrags-situation der Sparkassen wirkt.

### Öffentliche Daseinsvorsorge und Wettbewerbsfähigkeit

Wenn die Sparkassen dem Dualismus aus öffentlicher Daseinsvorsorge und Wettbewerbsfähigkeit im Markt weiter genügen wollen, müssen auch sie sich folglich der Frage stellen, wie die flächendeckende Versorgung mit Finanzdienstleistungen bei stetig abnehmender Bevölkerungsdichte aussehen kann. Ein Teil der Antwort lautet sicherlich, dass Sparkassen ihre Kunden noch zielgenauer und bedürfnisgerechter ansprechen müssen, dass sie ihre Kunden noch besser verstehen müssen als heute schon. Es gilt dabei, sich kontinuierlich an die in stetigem Wandel begriffenen sozio-strukturellen Rahmenbedingungen anzupassen.

Für diesen dauerhaften Prozess entwickeln die Sparkassen schon seit Jahren sukzessive neue Konzepte und implementieren diese. Sichtbar wird das unter anderem an Sparkassenbussen, die beispielsweise wieder in Teilen Brandenburgs, im Harz, im Erzgebirge oder der Sächsischen Schweiz unterwegs sind. Diese sind nicht nur gut genutzte Sparkassen-Geschäftsstellen, sondern darüber hinaus auch beliebte Treffpunkte, gerade für die ältere Bevölkerung.

Gute Erfahrungen wurden in diesem Sinne ebenfalls mit Sparkassen-Agenturen und Bürgerläden gemacht. So arbeitet die Sparkasse Mittleres Erzgebirge mit einem örtlichen Bäcker zusammen, um in entlegenen Dörfern die Bargeldversorgung sicherzustellen. Schließlich werden Sparkassen auch ältere Menschen noch stärker zur Nutzung moderner Techniken begeistern müssen. Hier hilft, dass die Technikaffinität der heute Über-60-Jährigen deutlich ausgeprägter ist als noch vor zehn oder mehr Jahren. Eine Tendenz, die anhalten wird.