

## Kreditwirtschaft im **Umbau**: neue Herausforderungen für Sparkassen

Mit dem Ausbruch und den Folgen der Finanz- und Staatsschuldenkrise hat sich der Umbau in der Kreditwirtschaft weltweit beschleunigt und in Teilbereichen auch eine neue Richtung genommen.

### Sympathie für stabile Banken

Große Marktteilnehmer sind ausgeschieden oder haben sich neu aufstellen müssen. Das Bewusstsein, dass international tätige Großbanken von der Gemeinschaft der Steuerzahler eine Bestandsgarantie ohne Gegenleistung erhalten, ist gewachsen und wird über kurz oder lang zu Konsequenzen führen. Zudem ist der Glaube in die Selbstheilungskräfte der Finanzindustrie mit der Folge einer über viele Jahre anhaltenden Deregulierungswelle endgültig als Irrglaube enttarnt. In Deutschland konnten sich die Sparkassen und Volksbanken selbst auf dem Höhepunkt der Finanzkrise als stabile Kreditinstitutsgruppen profilieren. Dagegen ist eine Reihe großer Banken in Schwierigkeiten geraten, die bei einigen Instituten bis heute noch nicht überwunden sind. Das Geschäftsmodell der Sparkassen hat den Lackmustest bestanden. Sparkassen können daher an ihrer grundsätzlichen Aufstellung festhalten. Gleichwohl sehen sie sich einer Reihe von Herausforderungen gegenüber. Diese lassen sich grob in folgende Themenbereiche aufteilen:

- Auswirkungen des Vordringens des Internets im Bankgeschäft,
- Folgen des demografischen Wandels,
- Implikationen der regulatorischen Maßnahmen sowie
- das derzeitige und zukünftige Kapitalmarktumfeld mit der anhaltenden Phase extremer Niedrigzinsen.

Digitalisierung und demografischer Wandel sind beides ausgesprochene Langfristtrends, die sich unabhängig voneinander entwickeln, aber zeitlich parallel verlaufen. Deshalb ist es sinnvoll, die Auswirkungen beider Trends stets gemeinsam zu betrachten. Dies stellt sicher, dass die Maßnahmen zur Gegensteuerung wirksam sind.

Bereits seit einer Reihe von Jahren hat der rasche Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie auch das Bankgeschäft maßgeblich verändert. Online-Banking (Zahlungsverkehr) sowie ein weiter wachsender Anteil der Online-Produktabschlüsse bis hin zum Vordringen branchenfremder Anbieter unter anderem in den Zahlungsverkehr sind Stichworte, die für diesen Digitalisierungstrend stehen.

*Gerhard Grandke, Geschäftsführender Präsident, Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, Frankfurt am Main*

*Vier Herausforderungen bestimmen aus Sicht des Autors die noch einmal beschleunigten Veränderungsprozesse in der Kreditwirtschaft und damit auch im Sparkassen-sektor. Mit Blick auf das Vordringen des Internets im Bankgeschäft stuft er insbesondere die Forcierung von Online-Abschlüssen als wichtiges Wettbewerbskriterium ein. Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Produktnachfrage und die Produktstruktur will er durch eine ganzheitliche Betrachtung vor Ort abgemildert wissen, warnt aber vor einem Glauben an Patentrezepte. Hinsichtlich der Herausforderungen durch das Niedrigzinsszenario sieht er sein Mitgliedsinstitut auf den Druck auf die Ertragsrechnung gut vorbereitet, befürchtet aber eine Abkehr von der Langfristkultur. Und in Sachen Regulierung erhofft er sich zumindest bei den Liquiditätsvorschriften noch eine gewisse Offenheit für Veränderungen. (Red.)*

Sparkassen haben weniger im Online-Banking Problemstellungen zu erwarten – hier verfügen sie über Angebote, mit denen sie an der Spitze des Wettbewerbs stehen –, sondern müssen sich vielmehr noch besser auf den weiter anhaltenden Trend zu Online-Abschlüssen einstellen. Hinzu kommt eine stetig wachsende Anzahl von Kunden, die sich vor dem Produktabschluss in der Filiale oder einem anderen Vertriebskanal bereits online bestens informiert hat. Die Sparkassen werden diesem Trend des zunehmend online-induzierten Geschäfts unter anderem durch den forcierten Aufbau ihres Online-Vertriebs mit entsprechenden Produktangeboten und den für den Geschäftsabschluss notwendigen Prozessabläufen folgen. Die technischen Voraussetzungen insbesondere seitens des Rechenzentrums sind vorhanden.

### Transparente Mittelverwendung

Dabei sind Sparkassen gegenüber reinen Online-Anbietern in mancherlei Hinsicht im Vorteil. Sie stehen, sofern gewünscht, mit einem persönlichen Gesprächspartner zur Verfügung und bieten Beratung an. Letztere ist bei Produkten und Dienstleistungen, die über ein einfaches Niveau hinausgehen, immer noch von der überwiegenden Zahl der Kunden gewünscht und wird von diesen als gewichtiger Pluspunkt gesehen. Hinzu kommt die überlegene Infrastruktur unter anderem mit einem flächendeckenden Geldautomaten-Netz. Darüber hinaus wird im Gefolge der Finanzkrise in immer stärkerem Maße hinterfragt, ob Kreditinstitute seriös kalkulieren und wie sie die eingesammelten Spargelder verwenden. Sparkassen sind in diesem Punkt völlig transparent. Sie reinvestieren in die Region, überwiegend in Form von Krediten für kleine und mittlere Unternehmen, aber auch für Privathaushalte und mit zunehmender Tendenz für Kommunen.

Diese „regionale Verwendungsrendite“, die allen Menschen in der Region zugute kommt, ist ein zunehmend stärker ins Gewicht fallendes Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen.

Die meisten Menschen ziehen eine solche Mittelverwendung mit nachvollziehbaren Vorteilen wie die Sicherung von Arbeitsplätzen mittelständischer Unternehmen einem weitgehend anonymen Einsatz der Spargelder etwa im Ausland vor. Sie haben nichts davon, wenn mit ihren Spareinlagen die Refinanzierung ausländischer Konzernmütter sichergestellt wird, die ihrerseits die Refinanzierungsmittel vielfach für zumindest risikoreiche Geschäfte an den internationalen Märkten einsetzen. Und wenn beispielsweise die Konditionen ausländischer Tochterbanken – ob als Filial- oder Direktbanken – häufig weit über den Geld- und Kapitalmarktsätzen liegen, dann stellen sich zwangsläufig Fragen. Denn über den Märkten liegende Sätze können nur profitabel angelegt werden, wenn deutlich höhere Risiken eingegangen werden.

### Ausbau des Online-Vertriebs

Für die Sparkassen heißt dies, auch weiterhin so zu kalkulieren, wie es insbesondere unter Risikogesichtspunkten vertretbar ist. Der Ausbau des Online-Angebots ist angesichts des ungebrochenen Trends hin zu Online-Abschlüssen eine Pflichtaufgabe. Dabei gilt es, die Stärken des Filialvertriebs, das breite Beratungsangebot, durch einen leistungsfähigen Online-Vertrieb für einfache Produkte und Dienstleistungen zu ergänzen. Dies ist machbar, wie schon heute einige Sparkassen beweisen. Im Unterschied dazu wird ein reiner Online-Anbieter all das, was die Sparkassen bereits bieten, ganz sicher nicht darstellen können. Sparkassen sind daher in der wesentlich günstigeren strategischen Ausgangsposition. Dabei kann es keinen „Königsweg“ im Sinne einer Lösung geben, die für alle Sparkassen gleichermaßen passt. Gerade marktferne Beratungsunternehmen neigen dazu, solche Ansätze als Allheilmittel für alle zu propagieren.

Sparkassen werden aber nicht alle den gleichen Weg beschreiten können. Jedes Haus muss vielmehr individuell und nach einer für sich optimalen Balance zwischen stationärem und Online-Vertrieb suchen. Ähnliches gilt für den demografischen Wandel. Sparkassen im Rhein-Main-Gebiet

zum Beispiel wird noch über eine Reihe von Jahren ein Bevölkerungszuwachs vorhergesagt. Der Zuzug von Arbeitskräften mit ihren Familien sorgt überdies für eine Dämpfung des Alterungsprozesses in der Bevölkerung ihres Geschäftsgebietes. Auch in strukturschwachen und ländlichen Gebieten ist eine differenzierte Betrachtung notwendig. Der Bau einer Autobahn zum Beispiel kann über eine verbesserte Anbindung den vorhergesagten Rückgang der Bevölkerung in Teilen des Geschäftsgebiets in kürzester Zeit stoppen.

Insgesamt sind Bevölkerungsprognosen aber außerordentlich belastbar. Deshalb müssen sich Sparkassen, wie die gesamte Kreditwirtschaft und darüber hinaus fast alle Branchen, auf die zwei Hauptausprägungen des demografischen Wandels einstellen: Die Bevölkerung nimmt ab und altert zusehends. Dies sind keine neuen Trends. Sparkassen in weiten Teilen Thüringens, aber auch in Hessen, leben seit vielen Jahren mit einem Rückgang der Wohnbevölkerung in ihren Geschäftsgebieten. Dieser kann Größenordnungen von einem Prozent bis 1,5 Prozent pro Jahr erreichen.

Diese Abnahme ist die eine, das steigende Durchschnittsalter die möglicherweise noch deutlich gravierendere Auswirkung des demografischen Wandels, die überdies im unterschiedlichen Ausmaß alle Sparkassen trifft. Die Ausdünnung der Alterskohorten unterhalb der Schwelle von 60 Jahren bei gleichzeitigem Anwachsen der Jahrgänge von 60 und älter in den nächsten zehn, 20 Jahren bewirkt zunächst eine gravierende Veränderung der Produktnachfrage und in einem zweiten Schritt auch der Produktstruktur im Bestand einer Sparkasse.

### Veränderte Struktur der Produktnachfrage

Baufinanzierungen und Privatkredite werden bei den meisten Kundengruppen überwiegend zwischen 30 und 50 Jahren nachgefragt. Mit der Verschiebung der Altersstruktur spielen diese Produktbereiche tendenziell eine immer geringere Rolle. Altersvorsorgeprodukte im weitesten Sinne – von Riester-Produkten, Lebensversicherungen, bilanziellen Sparformen bis hin zu Wertpapiersparen – verlieren parallel dazu an Relevanz. Und schließlich ist mit tendenziell sinkenden gesetzlichen Alters-einkünften zu rechnen. Diese werden trotz

Konsumeinschränkungen und gegebenenfalls zusätzlicher Einkommensquellen oftmals nicht ausreichen. Ein immer größerer Personenkreis wird vielmehr auf seine Ersparnisse zurückgreifen und diese vielfach vollständig aufbrauchen. Diese Entsparprozesse werden die Wachstumspotenziale der Sparkassen auf der Passivseite deutlich einschränken. Ein Ausgleich durch eine steigende Anzahl von Erbfällen ist keine realistische Erwartung. Die skizzierten groben Tendenzen verlaufen in zeitlicher Parallelität zur fortschreitenden Digitalisierung mit all ihren Auswirkungen. Es ist deshalb sinnvoll, den voraussichtlichen Herausforderungen in ganzheitlicher Betrachtung entgegenzutreten.

Wie bereits mehrfach betont, gibt es ganz sicher nicht die Patentlösung, die auf alle Sparkassen passt. Dafür sind die jeweiligen Rahmenbedingungen zu unterschiedlich. Zudem sind passende Antworten nur möglich mit den genauen Kenntnissen der Verhältnisse vor Ort. Die nah an den Sparkassen arbeitenden Regionalverbände können bei der Analyse Hilfestellungen geben beziehungsweise generelle Impulse setzen. Die Lösungen selbst aber können nur vor Ort erarbeitet und als maßgeschneiderte Gegenmaßnahmen umgesetzt werden.

### Regulierung und Niedrigzinsen

Eine dritte Herausforderung ist die derzeitige Regulierungswelle als Reaktion auf die Finanzkrise. Letztere hat zudem zu einer extremen Niedrigzinsphase geführt, weshalb diese unterschiedlichen Problemstellungen zumindest den gleichen Ursprung haben.

Hinsichtlich der regulatorischen Maßnahmen – unabhängig davon, ob bereits in Kraft getreten oder noch als Vorhaben mit offenen Punkten – sind die Sparkassen am Ende des Tages möglicherweise besonders in ihrem Kundengeschäft belastet. Beratungsbogen, Produktinformationsblätter und Beraterregister sind Stichworte für Regelungen, die insbesondere das Wertpapiergeschäft erschwert haben. Die Sparkassen haben sich damit arrangiert. Die Zahl der Wertpapierberatungen hat aufgrund der deutlichen Verkomplizierung der Abläufe und sicher auch der größeren Verunsicherung nicht nur auf der Beraterseite, wenn auch kaum quantifizierbar, abgenommen. Dagegen dürfte sich der Aufwand zur Erfüllung der regulatorischen Er-

fordernisse bei der Beratung erhöht haben. Die zentrale Frage, ob sich damit die Qualität der Beratung tatsächlich hat verbessern lassen, ist zurzeit noch nicht beantwortet. Diese Entwicklungen entsprechen ganz sicher nicht den Intentionen des Gesetzgebers oder auch der Verbraucherschützer. Unter anderem aus diesem Grund mehren sich zurzeit die Stimmen, die eine Vereinfachung der gerade von den Kunden nicht angenommenen Maßnahmen für notwendig halten.

Die Sparkassen in Hessen und Thüringen haben sich entschlossen, den gesamten Beratungsprozess auf der Basis einer deutlich verbesserten IT-Unterstützung unter Zugrundelegung ihrer ganzheitlichen Beratungsphilosophie gemäß dem Sparkassen-Finanzkonzept auf eine neue Grundlage zu stellen. Dieser Prozess wird in diesem Jahr abgeschlossen sein. Der damit verbundene erhebliche Aufwand zeigt, dass die Mitgliedssparkassen hohe Investitionen tätigen, um ihre Marktposition im Wertpapiergeschäft auszubauen.

### Basel III: Kreditnachfrage bedient

Daneben gibt es eine Vielzahl von Regelungen, die zumindest vordergründig mit dem Kundengeschäft weniger zu tun haben. Die neuen Eigenkapitalvorschriften, die einen ganz wesentlichen Teil der Gesamtheit des Regelwerks unter dem Stichwort „Basel III“ ausmachen, werden von den Sparkassen bereits heute überwiegend erfüllt. Im Unterschied zu einer Reihe von international tätigen, großen Banken sind Sparkassen in Hessen und Thüringen weit davon entfernt, ihre Risikoaktiva abbauen zu müssen, um die künftig geltenden oder heute schon von den Märkten erwarteten Eigenkapitalrelationen zu erfüllen.

Bei den Liquiditätsvorschriften besteht die Hoffnung, dass die Regelungen noch Änderungen erfahren. Dies betrifft bei der kurzfristigen Liquiditätskennziffer (Liquidity Coverage Ratio) unter anderen den zu hohen Anteil von Staatsanleihen und im Zusammenhang mit der langfristigen Refinanzierungskennziffer (Net Stable Funding Ratio) insbesondere die Vermeidung eines regulatorisch erzwungenen Trends zu Kurzfriskrediten und damit die Aufgabe der in Deutschland bewährten Langfristkultur. Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen gewinnen damit Planungssicherheit auf der Finanzierungsseite. Die Langfrist-

kreditkultur ist ein wesentliches Asset des Wirtschaftsstandorts „Deutschland“. Es wäre nicht zu verantworten, einen solchen Stabilitätsanker ohne Not wegzuregulieren. Insgesamt sind die Sparkassen als dezentrale, mittelständisch geprägte und kommunal getragene Unternehmen der Auffassung, dass für sie ebenso wie für die Volks- und Raiffeisenbanken sehr viel stärker das Subsidiaritätsprinzip gelten sollte.

Es ist nach wie vor nicht damit zu rechnen, dass in den USA die Regelungen nach Basel III für die kleinen und mittleren Kreditinstitute in Kraft gesetzt werden. Die Frage, warum dies in Europa anders sein muss, ist sicher berechtigt. Erst recht nicht darf es zugelassen werden, dass Sparkassen und deren Kunden für einen europaweiten Einlagensicherungsfonds geradestehen, mit dem die Schieflagen von Kreditinstituten, mit deren Geschäftsmodellen Sparkassen nichts zu tun haben, beseitigt werden.

Die Institutssicherung der Sparkassen ist ein außerordentlich belastbares Instrument, das in der Vergangenheit zuverlässig funktioniert hat. Es wird auch in Zukunft eine Herausforderung sein, dieses bewährte und wirksame Instrument vor Begehrlichkeiten auf europäischer Ebene zu schützen.

Mit den genannten regulatorischen Maßnahmen ist das Thema nicht abschließend und vollständig abgehandelt. Die eigentliche Ursache der Finanzkrise – der zu große Risikoappetit von Banken – ist damit nicht annähernd beseitigt. Allerdings rückt eine Befassung damit immer deutlicher in den Vordergrund. Trennbankensystem, Bankentestamente, Eigenkapitalzuschläge für systemrelevante Banken und ein allmählich wachsendes Bewusstsein für die Problematik zu großer Kreditinstitute mit einem Auseinanderdriften von Risiko und Haftung untermauern diese Einschätzung.

Jenseits der Vielzahl der regulatorischen Maßnahmen, mit denen Sparkassen bei allen offenen Fragestellungen fertig werden dürften, bleibt ebenfalls als Ausfluss aus der Finanz- und Staatsschuldenkrise die extreme Niedrigzinsphase. Sie trifft Sparkassen gleich an mehreren Stellen. Die Wiederanlage fälliger Wertpapiere im Einlagenbereich erfolgt zu kontinuierlich schlechteren Konditionen. Die Neigung der Kunden zu langfristigen Geldanlagen ist verständlicherweise gering; zudem kon-

kurrieren kurzfristige Anlagen in zunehmendem Maße mit Konsumwünschen.

Auch dieses Verhalten ist angesichts der im historischen Vergleich niedrigen Renditen nachvollziehbar. Darüber hinaus zwingen die extrem kurzfristige Geldeinlage einerseits und die andererseits ganz überwiegend langfristige Kreditnachfrage zwecks Herstellung der notwendigen fristenkongruenten Refinanzierung zu Absicherungsgeschäften, die derzeit erheblichen Aufwand verursachen. Und schließlich verbaut die mittlerweile sehr flach verlaufende Zinsstrukturkurve die Möglichkeiten, Fristentransformationsgewinne zu erzielen, weitestgehend. Infolgedessen gerät der Zinsüberschuss nicht nur bei Sparkassen unter Druck, und zwar umso stärker, je länger die Niedrigzinsphase anhalten wird.

### Kein strukturelles Problem

Da Sparkassen in den vergangenen vier Jahren sehr zufriedenstellende Ergebnisse erwirtschaften konnten und diese überwiegend zur Substanzstärkung verwendet haben, können sie auch einen länger andauernden Rückgang der Ertragslage verkraften. Deshalb wird sich die Niedrigzinsphase zwar ganz sicher in der Ertragsrechnung spürbar niederschlagen. Sie stellt aber kein Problem struktureller Art dar, sondern ist letztendlich vorübergehender Natur.

Der anhaltende Trend, Bankgeschäfte online zu tätigen, die absehbaren Auswirkungen des demografischen Wandels, die aus den regulatorischen Maßnahmen resultierenden Belastungen sowie die anhaltende extreme Niedrigzinsphase stellen jede für sich und erst recht in ihrer Gesamtheit die Kreditwirtschaft im Allgemeinen und die Sparkassen im Besonderen vor Herausforderungen, die es in dieser Konstellation noch nicht gab. Dabei können die Sparkassen in Hessen und Thüringen wie in anderen Regionen aus einer Position der Stärke heraus handeln. Sie sind gut durch die Finanzkrise gekommen, haben eine starke Marktstellung, eine sehr solide Eigenkapitalausstattung und verfügen über ein Geschäftsmodell, das seine Belastungsprobe in den zurückliegenden Jahren erneut bestanden hat. Sie können daher die vor ihnen liegenden unternehmerischen Aufgaben mit Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigene Leistungs- und Anpassungsfähigkeit angehen.