



Finanzgruppe

Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Es gilt das gesprochene Wort

Rede

des Präsidenten des
Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes

Heinrich Haasis

anlässlich der 14. Handelsblatt-Jahrestagung
„Banken im Umbruch“

zum Thema
*„Sparkassen in Deutschland - Seit 200 Jahren
Garant für Stabilität“*

am 8. September 2009 in Frankfurt/M.

Sehr geehrter Herr Prof. Gerke,
sehr geehrter Herr Knipper,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

die 14. Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“ markiert eine Zäsur in der Finanzwirtschaft:

Nach rund zwei Jahren Finanzkrise steht fest, dass die meisten in den vorangegangenen Tagungen geäußerten Einschätzungen und Strategien einer grundsätzlichen Überprüfung bedürfen. Denn weite Teile der Finanzwirtschaft haben sich an unzureichenden Zielen orientiert und auch falsche Strategien verfolgt.

Lassen Sie mich dies nur an wenigen Beispielen deutlich machen: In vielen Strategien der vergangenen Jahre spielten die Betriebsgröße eines Kreditinstituts und die globale Präsenz eine bestimmende Rolle.

Heute wissen wir, dass die Finanzkrise von denjenigen ausgegangen ist, die sich auf internationale Finanzgeschäfte konzentriert haben. Und dass die größten volkswirtschaftlichen Gefahren aus der Größe von Kreditinstituten resultieren. Es bestand in den Jahren bei manchen die Überzeugung, dass Staatshaftung eine Wettbewerbsverzerrung sei, die beseitigt werden müsse, was dann bei den öffentlich-rechtlichen Instituten in Deutschland ja auch geschehen ist.

Heute diskutiert man darüber, ab welcher Größenordnung private Kreditinstitute als „systemische Institute“ einer impliziten Staatshaftung unterliegen müssen. Es wurde in den letzten Jahren mit großer Verve – auch von der Politik - vorgetragen, die Kreditverbriefung sei ein Mittel zur besseren Streuung von Risiken und damit zu einer höheren Effizienz der Finanzmärkte.

Heute wissen wir: Kreditverbriefungen können auch als Virenverteilerprogramm der Finanzwirtschaft wirken. In den letzten Jahren wurde bei dieser Tagung vielfach dargelegt, wie viel innovativer und besser Finanzprodukte heute seien. Heute steht fest, dass die größten Mängel von Finanzprodukten deren hohe Komplexität und die unzureichende Durchschaubarkeit für Mitarbeiter und Kunden sind.

Ich könnte die Auflistung fortsetzen, bitte aber um Verständnis, dass ich in 15 Minuten nicht 13 Jahre aufarbeiten kann. Vor diesem Hintergrund ist aber sehr verständlich, dass die Finanzwirtschaft massiv Vertrauen verloren hat. Es ist nachvollziehbar, dass unsere Branche befragt wird, ob und was sie aus der Krise gelernt hat. Und - haben wir etwas gelernt? Wenn man Vertretern der eigenen Branche in diesen Tagen zuhört, kann man hier durchaus Zweifel haben.

Schon wieder werden zu unvernünftig hohen Konditionen Mitarbeiter eingestellt, abgeworben, zum Bleiben veranlasst oder auch nur für den Dienstantritt belohnt. Schon wieder werden Produkte mit Emittentenrisiken der Kundschaft angeboten, bei denen man nur hoffen kann, dass Inhalt und mögliche Wirkungen transparent gemacht und von den Kunden verstanden werden. Schon wieder sind die ersten Institute mit aggressiven Preiswerbungen unterwegs und wollen damit offensichtlich den nächsten Renditewettlauf anheizen.

Und schon wieder weisen die ersten Vertreter unserer Branche darauf hin, wie wichtig die Größe eines Kreditinstitut sei und wie entscheidend seine Ausrichtung an der Eigenkapitalrendite.

Es gibt aber Anlass zur Hoffnung: Bei der breiten Mehrheit der Vorstände, der Aufsichtsgremien und der Mitarbeiter stelle ich eine ernsthafte Bereitschaft fest, Kunden wieder in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik zu stellen und die Risikohaftigkeit von Geschäften wieder stärker in den Blickwinkel zu nehmen. Und ich stelle auch mit Freude fest, dass man wieder die dienende Rolle von Kreditinstituten und ihre gesellschaftliche Verantwortung thematisieren darf, ohne sich dem Verdacht auszusetzen, man wolle sich Effizianzforderungen entziehen.

Die Politik kann und sollte diesen Prozess befördern. Sie sollte Verbraucherrechte stärken - allerdings so, dass die Verbraucher davon auch konkret etwas haben. Ich glaube nicht, dass zusätzliche eng beschriebene Vertragsseiten diesem Ziel dienen. Es ist richtig, Konsequenzen aus der Finanzkrise für die künftige Eigenkapitalausstattung zu ziehen. Aber doch bitte so, dass nicht diejenigen in ihren Eigenkapitalspielräumen beschnitten werden, die nicht die Ursache der Finanzkrise waren, jetzt die Kreditversorgung für die Unternehmen aufrecht erhalten und täglich von der Politik in diesem Bereich zu noch größeren Anstrengungen aufgefordert werden. Und ich kann auch nachvollziehen, dass wiederum Fragen nach der richtigen Bankenstruktur gestellt werden. Aber doch auch bitte nicht so, dass die stabilisierende Rolle der dezentralen Institute in Frage gestellt wird.

Meine Damen und Herren, wir als Sparkassen sehen uns in unserer Geschäftspolitik und vor allem in unserer Geschäftsphilosophie durch die Erkenntnisse der letzten zwei Jahre bestätigt. Und es freut uns, dass auch unsere Kunden dies so sehen: 42 % der Deutschen sagen, dass die Sparkassen in der Finanzmarktkrise an Vertrauen gewonnen haben. Die große Mehrheit sieht die Sparkassen bei einer fairen und objektiven Kundenberatung deutlich vorne. Gleichwohl will auch ich nicht so tun, als wenn die Sparkassen keine Schlussfolgerungen aus der Finanzkrise ziehen müssten. Neben dem Thema „Landesbanken“, auf das ich gleich noch gesondert komme, sind auch Veränderungen in der Geschäftspolitik der Sparkassen selbst notwendig. Ich möchte hier vor allem drei Aspekte kurz ansprechen.

Erstens müssen wirklich die Kunden im Mittelpunkt der Geschäftspolitik stehen. Dies darf nicht nur ein Wort sein, sondern muss auch in der Steuerung eines Kreditinstituts abgebildet werden. Wir haben deshalb im Steuerungssystem der Sparkassen die Bedeutung der Eigenkapitalrendite deutlich zurückgenommen. Vor allem haben wir die Kundenzufriedenheit auf die oberste Steuerungsebene gehoben. Es ist für uns mindestens ebenso wichtig, zufriedene Kunden zu haben wie eine bestimmte Rendite zu erzielen.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Das ist nicht der Abschied von Ertragsorientierung. Wir glauben aber, dass die Orientierung an der Rendite nicht automatisch zufriedene Kunden produziert – eher im Gegenteil. Umgekehrt gilt es: Zufriedene Kunden führen langfristig zu einem guten betriebswirtschaftlichen Ergebnis.

Zweitens muss die zu starke Ausrichtung auf einzelne Produkte korrigiert werden: Im Zweifel will der Kunde doch gar nicht ein bestimmtes Produkt kaufen, wie hier und da unterstellt wird.

Der Kunde will seinen Bedarf erfüllt bzw. sein Finanzproblem gelöst sehen. Mit welchem Produkt dies geschieht, ist zweitrangig, so lange dieses zur Risiko- und Finanzierungskultur des Kunden passt und qualitativ hochwertig ist. Unser eigentliches Produkt ist deshalb nicht eine einzelne Anlage- oder Finanzierungsform, sondern die Beratung, die dieses Produkt für den Kunden nutzbar macht. Ein gewisses Problem besteht darin, dass diese Beratungsleistung nicht bezahlt wird. Ich glaube allerdings nicht, dass dieses in der Breite des Marktes in den nächsten Jahren änderbar sein wird. Deshalb muss die Kreditwirtschaft in den Kunden investieren und in Vorleistung gehen. Wenn diese Beratung hochwertig ist, wird der Kunde auch akzeptieren, dass wir unser Geld mit Provisionen an den empfohlenen Finanzprodukten verdienen – vorausgesetzt, hierüber wird Transparenz hergestellt. Hier ist sicherlich in der Praxis noch Handlungsbedarf.

Die Sparkassen setzen deshalb auf die ganzheitliche Beratung des Kunden mit unserer Finanzkonzeptfamilie. Wir haben sie inzwischen für alle Kundengruppen – vom Privat- über den Firmen- bis zum Kommunalkunden - maßgeschneidert eingeführt. Das Leistungsversprechen besteht darin, mit diesem Beratungsangebot in überschaubarer Zeit alle Absicherungs-, Finanzierungs- und Anlagebedarfe des Kunden aufzufinden und ein finanzielles Gesamtkonzept vorschlagen zu können. Wir glauben, dass dieser Philosophie hochwertiger Beratung die Zukunft gehört.

Drittens haben wir gelernt, dass Kunden die besondere Gemeinwohlorientierung und die nachhaltige Geschäftsausrichtung der Sparkassen noch stärker in der konkreten Geschäftspolitik erleben wollen. Sparkassen dürfen deshalb Banken nicht immer ähnlicher werden, sondern der Kunde muss täglich den Unterschied zwischen Sparkassen und Banken spüren. Dabei geht es um die Nähe zum Kunden, das Gespräch auf Augenhöhe. Es geht darum, dass wir ein guter Nachbar vor Ort sind, der sich für eine Region, die dort lebenden Menschen und die dort arbeitenden Unternehmen engagiert, auch über das Kerngeschäft hinaus. Es geht darum, dass die Sparkasse ein nachhaltig wirtschaftendes und verantwortlich handelndes Unternehmen ist – als Arbeitgeber, als Ausbilder und als Steuerzahler. Und es geht darum, dass sich Sparkassen bewusst sind, einer besonderen demokratischen Kontrolle zu unterliegen. Sie sind damit zu einer besonderen Erklärung ihrer Geschäftspolitik gegenüber der Allgemeinheit verpflichtet und in deren praktischen Umsetzung von der Akzeptanz der Bürgerschaft in besonderer Weise abhängig.

Es ist kein Geheimnis, meine Damen und Herren, dass unsere Gruppe mit den Landesbanken eine besondere Herausforderung hat. Das Interesse der Sparkassen ist, dass die Landesbanken als Geschäfts- und Verbundpartner künftig eine noch wichtigere Rolle wahrnehmen. Wie bedeutsam dies ist, zeigt nur ein Beispiel: Wenn sich Auslandsbanken derzeit massiv aus dem Geschäft mit Unternehmenskunden in Deutschland zurückziehen und auch bei einigen Großbanken hier Zurückhaltung feststellbar ist, kommen die Sparkassen in eine erweiterte Verantwortung. Diese besteht einerseits in einer sicheren Kreditversorgung im Inland. Das haben die Sparkassen in den letzten schwierigen Monaten gewährleistet und ihre Kreditvolumina deutlich ausgeweitet. Und das wird in den nächsten Monaten eine noch größere Herausforderung werden, weil die Eigenkapitalbasis der Unternehmenskunden zunehmend erodiert und sich schon deshalb die Kreditbedingungen nach Basel II verschlechtern.

Es geht aber auch darum, wie wir die Geschäftsbeziehungen zu drei Viertel aller deutschen Unternehmen noch besser nutzen können, um die Kunden bei Markterschließungen oder Investitionsvorhaben im Ausland zu begleiten. Hier können die Sparkassen aus eigener Kraft vieles, aber nicht alles. Sie benötigen hierzu leistungsstarke Landesbanken, die eine solche Begleitung ins Ausland in der ganzen Breite anbieten können. Die Sparkassen sind deshalb als Miteigentümer und Kunden daran interessiert, dass sich die Landesbanken auf solche Geschäfte mit realwirtschaftlicher Grundlage konzentrieren und hier noch besser werden. Sie haben umgekehrt nur wenig Interesse an reinen internationalen Finanzgeschäften ohne eine solche realwirtschaftliche Fundierung. Wir schlagen deshalb vor, den Landesbankensektor stärker in diese Richtung zu entwickeln und ihn damit zugleich deutlich stabiler zu machen. Das setzt voraus, dass die Geschäftsaktivitäten der Landesbanken auf den Prüfstand gestellt und auf dieses Ziel hin konzentriert werden. Ohne einen Abbau von strategisch nicht mehr passenden Geschäftsbereichen und ohne eine deutliche Reduzierung von Risikoaktiva wird dies nicht gehen.

Der Bund stellt hierfür mit der Möglichkeit von Zweckgesellschaften und Abbaubanken Instrumentarien zur Verfügung. Die Sparkassen sind bereit, derartige Wege von Landesbanken zu unterstützen, wenn sie zu einer solchen neuen Geschäftsaufstellung hinführen und den Sparkassen nicht neuerliche Haftungen oder Kapitalbereitstellungen in übermäßigen Größenordnungen abverlangen.

Wir sind allerdings auch der Auffassung, dass bei den daraus entstehenden stabilen und sehr auf die Sparkassen ausgerichteten Kernbanken eine Konsolidierung zu einer weiteren Stärkung führen würde. Nun zeigen die Erfahrungen, dass diese Zielsetzung nicht einfach zu erreichen ist, weil zahlreiche Interessen sehr unterschiedlicher Träger auszubalancieren sind. Das ist ein Prozess, der Zeit braucht, der immer wieder Rückschläge hinnehmen muss und auch angesichts der Beteiligten einer sehr starken öffentlichen Diskussion unterliegt.

All dies sind sehr schwierige Rahmenbedingungen, um substanzielle Fortschritte zu erzielen. Gleichwohl gibt es dazu aus meiner Sicht keine Alternative, will man die Institute auf die künftigen Anforderungen ausrichten und die Träger vor übermäßigen Inanspruchnahmen schützen. Auch die Auflagen der EU erzwingen Änderungen, insbesondere einen Abbau von Volumina. Für uns kann das aber keine Alternative sein, nur abzuwarten, was Brüssel anordnet. Denn unter dem Strich kann nicht die EU die Landesbanken in eine gute Zukunft führen. Dies können nur die Träger gemeinsam. Man sollte auch nicht dem Irrtum erliegen, diese Arbeit würde einem abgenommen.

Bei alledem wird zu beachten sein, dass sich – bedingt durch Veränderungen der letzten Monate – die Landesbankenlandschaft nochmals deutlich verändert hat. Bei einigen Landesbanken sind die Landesanteile deutlich aufgestockt und die Sparkassenanteile im Gegenzug deutlich reduziert worden. Es ist völlig legitim, dass sich daraus auch Verschiebungen in den Interessen ergeben.

Meine Damen und Herren, es ist 200 Jahren her, dass die Sparkassen ihre Erfolgsgeschichte begannen. Nach meiner Beobachtung gibt es weltweit nur wenige Unternehmen, die sich über so viele Jahre hinweg im Markt bewährt haben. Die Finanzkrise macht wieder bewusst, wie wichtig die von den Sparkassen vertretene Geschäftsphilosophie ist. Und sie macht deutlich, dass viele von denen, die in den letzten Jahren den Finanzmarkt zu revolutionieren meinten

und sich als Kaiser aufführten, eigentlich gar keine Kleider an hatten. Kreditwirtschaft trägt nicht nur Vertrauen im Namen, sie ist – vielleicht neben der Versicherungswirtschaft - die einzige Branche, die ausschließlich Vertrauen verkauft.

Es wird derjenige den Wettbewerb der Zukunft gewinnen, der dieses Vertrauen am glaubwürdigsten repräsentiert. Wir haben hier jahrhundertelange Erfahrung und eine außergewöhnliche Position heute. Sie werden deshalb verstehen, dass wir für die Zukunft der Sparkassen sehr optimistisch sind.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.