

Redaktionsgespräch mit Heinrich Haasis

„Die Politik wird die S-Finanzgruppe nicht zerstören.“

Von der hiesigen Politik fühlt sich Heinrich Haasis auf allen politischen Ebenen unverändert stark unterstützt. Auf internationaler Ebene, insbesondere bei der EU-Kommission, hält es der DSGV-Präsident aber für angebracht, die Arbeitsweise dezentraler Verbundgruppen stärker zu erläutern. Mitten im laufenden Verkaufsprozess der Landesbank Berlin fallen seine diesbezüglichen Äußerungen naturgemäß spärlich aus: Er beschränkt sich im Interview auf ein Lob für die Solidaraktion der Sparkassen und bekräftigt, ausschließlich mit diesem Modell im Veräußerungsverfahren anzutreten. Mit Blick auf die Erfolgsbewertung der Geschäftstätigkeit der Sparkassenorganisation will er die bisherigen Kennziffern der Cost Income Ratio und der Eigenkapitalrentabilität ergänzt wissen und ermuntert zur Diskussion um neue Zielzahlen zur Marktausschöpfung und zum Trägernutzen. Die im Strategiepapier 2002 angeregten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Gesamtorganisation wie auch im eigenen Haus sieht er durch eine Vielzahl erfolgreicher Projekte sichtbar vorangebracht. (Red.)

Haben Sie sich ein oder mehrere Ziele für Ihre Amtszeit gesetzt, die Ihnen besonders am Herzen liegen?

In meiner Antrittsrede als DSGV-Präsident habe ich am 8. Mai

2006 gesagt, dass wir die Nummer eins bleiben wollen und hinzugefügt, dass wir künftig stärker an dem „magischen Viereck“ von Produktqualität, Preisen, durchschlagskräftigerer Marktkommunikation und einem aktiveren Vertrieb arbeiten müssen. Hier ist inzwischen schon einiges geschehen, zum Beispiel die Einführung der „Leuchtturmprodukte“ oder die Verkaufsoffensive insgesamt. An der grundsätzlichen Aufgabe hat sich aber nichts geändert. Darüber hinaus müssen wir in Teilen unserer Gruppe – insbesondere bei den Landesbanken und den öffentlichen

Versicherern – zu mehr Gemeinsamkeiten kommen. Vordringlichste Aufgabe ist aber derzeit, alles dafür zu tun, damit in Berlin eine echte Sparkasse erhalten bleibt. Wir sind in der „heißen“ Phase des Bieterverfahrens und zuversichtlich, was den Ausgang angeht.

Woran lässt sich überhaupt der Erfolg eines DSGV-Präsidenten messen?

Ich glaube ein DSGV-Präsident ist dann erfolgreich, wenn es ihm gelingt dazu beizutragen, dass die Interessen der Gruppe gewahrt bleiben und die Gruppe als Ganzes in ihrer Struktur und im Wettbewerb gestärkt wird. Dabei muss man aber berücksichtigen, dass ein DSGV-Präsident kein Konzernlenker ist, der oben befiehlt und alle anderen setzen das dann um. Mir und dem gesamten Verband steht im Wesentlichen die Macht des Wortes zur Verfügung. Wir müssen Überzeugungsarbeit leisten. Das ist mir bis jetzt gelungen.



Heinrich Haasis,
Präsident des Deutschen Spar-
kassen- und Giroverbandes,
Berlin



Was empfinden Sie nach dem ersten Jahr als Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes als größten Unterschied zu Ihrer Präsidentschaft in Baden-Württemberg?

Der Unterschied in der Arbeit ist nicht so groß, wie es scheint, schließlich war ich auch vor meiner Präsidentschaft durch meine Gremientätigkeit in die Arbeit des DSGV eingebunden. Aber natürlich ist das Wirken an der Spitze der Sparkassen-Finanzgruppe noch herausfordernder als in Baden-Württemberg. Die Zahlen sind größer, es sind mehr Persönlichkeiten einzubinden. Dadurch steigt die Komplexität. Ich kann mich mit aller Kraft für die größte kreditwirtschaftliche Gruppe Europas einsetzen, das ist sehr interessant und spannend.

Kommt Ihnen der lange feststehende Termin des Sparkassentags 2007 gelegen oder halten Sie ihn angesichts des laufenden Verkaufsprozesses der Landesbank Berlin für unglücklich?

Der Sparkassentag, der alle drei Jahre stattfindet, hat eine lange Tradition. Niemand in der Sparkassen-Finanzgruppe hätte verstanden, wenn wir diesen Termin verschoben hätten. Die Mitglieder unserer Gruppe präsentieren sich auf dem 22. Deutschen Sparkassentag in Bochum kraftvoll und selbstbewusst. Sie unterstreichen damit den wichtigen Beitrag, den unsere Institute und Mitarbeiter zur Modernisierung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes leisten.

„Wir treten ausschließlich mit diesem Modell in Berlin an.“

Muss Brüssel angesichts eines solchen Treffens der führenden Vertreter der deutschen Sparkassenorganisation mitten im Verfahren nicht überall Konspiration und unerlaubte Absprache wittern?

Mit Sicherheit nicht. Wir verfolgen in dem, was wir sagen und tun, eine ganz klare Linie, bei der für Absprachen kein Raum ist. Die deutschen Sparkassen haben sich in einer beispiellosen Solidaraktion dazu bereit erklärt, sich in Berlin zu engagieren.

Mit diesem – und ausschließlich mit diesem – Modell treten wir in Berlin an.

Welche Themen können in der Sparkassenorganisation derzeit überhaupt unbefangen und losgelöst von Berlin besprochen werden?

Alle, die nichts mit dem Veräußerungsverfahren in Berlin zu tun haben.

In der öffentlichen Wahrnehmung hat der Rückhalt für die Sparkassenorganisation bei der deutschen Politik angesichts diverser kritischer Einwürfe internationaler Organisationen zu den Strukturen der deutschen Banklandschaft in den letzten Jahren tendenziell abgenommen. Registrieren auch Sie bei Politikern im Bund und in den Ländern eine größere Offenheit für ergebnisoffene Strukturdiskussionen oder täuscht dieser Eindruck?

Dieser Eindruck täuscht, das Gegenteil ist richtig. Die breite Unterstützung der Politik für die Sparkassen und ihre Strukturen hat sich erst jüngst bei der Auseinandersetzung um den § 40 KWG – den Bezeichnungsschutz für Sparkassen – wieder gezeigt.

Und dies gilt für alle politischen Ebenen. Neben der Bundesregierung hat sich auch der Bundestag im vergangenen September nahezu einstimmig für den Erhalt der Sparkassen als öffentlich-rechtliche Kreditinstitute ausgesprochen. Und auch in den Ländern gibt es ernsthaft niemanden, der Sparkassen privatisieren will. Die Politik wird die Finanzgruppe, die 44 Prozent der Unternehmenskredite und 67 Prozent der Handwerkskredite in Deutschland vergibt, 360 000 Menschen beschäftigt und ein verlässlicher Steuerzahler ist, nicht zerstören. Wir sind Marktführer in Deutschland.

Unsere Institute erwirtschaften eine Wertschöpfung, die von keinem anderen deutschen Unternehmen erreicht wird. Sparkassen sind gut für die Menschen und den Standort Deutschland.

Sehen Sie die laufende Novellierung der Sparkassengesetze in Hessen und Nordrhein-Westfalen als Angelegenheit der dortigen Entscheidungsträger oder sollte auch der DSGV-Präsident eine Bewertung abgeben?

Es ist in erster Linie Sache der Entscheidungsträger vor Ort. Aber natürlich haben auch wir eine Meinung und äußern uns zu den geplanten Veränderungen. Um als Sparkassen-Finanzgruppe national im Verbund tätig zu sein, brauchen wir vergleichbare Rechtsgrundlagen. Wir arbeiten mit den Kollegen in den Ländern eng zusammen, um die gemeinsamen einheitlichen Interessen auch durchzusetzen.

Bedarf es generell verstärkter Aufklärungsarbeit über die Funktionsweise und das Selbstverständnis der deutschen Sparkassenorganisation gegenüber internationalen Organisationen?

Ja, ich glaube, dass wir insbesondere der EU-Kommission die Arbeitsweise dezentra-

„Wir müssen in Teilen unserer Gruppe zu mehr Gemeinsamkeiten kommen.“

ler Verbundgruppen, wie der Sparkassen-Finanzgruppe oder auch des genossenschaftlichen Verbundsystems, noch stärker erläutern müssen. Die EU-Kommission ist in ihrem Verständnis eher an den angelsächsischen Kapitalmärkten orientiert. Die Zusammenarbeit geschäftspolitisch eigenständiger Institute in einem Verbund ist ihr daher nicht vertraut. Dabei ist diese Form der Zusammenarbeit äußerst effizient und in hohem Maße zukunftstauglich. In der Sparkassen-Finanzgruppe sind rund 670 Institute zusammengeschlossen. Alle Produkte – Versicherungen, Bausparverträge, Leasingangebote und vieles mehr – werden überall in Deutschland vor Ort in den Sparkassen angeboten. Jeder Kunde erhält also innerhalb kürzester Zeit maßgeschneiderte Finanzprodukte unterschiedlichster Art aus einer Hand.

Ist die Interessenvertretung der deutschen Sparkassenorganisation in Brüssel auf dem erforderlichen Stand oder muss sie verstärkt werden?

Wir sind grundsätzlich gut aufgestellt. Seit 2001 hat der DSGV seine Interessenvertretung in Brüssel inhaltlich und organisatorisch systematisch ausgebaut, um adäquat auf die ständig steigenden europapolitischen Herausforderungen reagieren zu können. Dieses Engagement hat sich ausgezahlt. Für uns wichtige Themen, wie bei-

Sparkasse, Landesbank und Landesbausparkasse auf der Basis eines Floor-Ratings mindestens mit A (high) ein, dem Pendant zu Moody's A1.

Damit gelangen zwei renommierte Ratingagenturen unabhängig voneinander zum gleichen, sehr guten Ergebnis. Für uns ist wichtig, dass die Analysten einer Ratingagentur sowohl die Charakteristika der deutschen Kreditwirtschaft im Allgemeinen wie auch die wesent-

sehen in dieser starken Verankerung vor Ort und in einer eigenständigen Geschäftsphilosophie, die auch auf eine starke gesellschaftliche Verantwortung ausgerichtet ist, einen wesentlichen Inhalt ihrer Identität. Das verbindet.

„Es gibt auf europäischer Ebene gemeinsame Interessen wahrzunehmen.“

spielsweise die Frage der Kapitalfreistellung gruppeninterner Kredite im Rahmen von Basel II, konnten unter Berücksichtigung der besonderen Strukturen der Sparkassen-Finanzgruppe ausgestaltet werden. Hier gilt mein Dank insbesondere den deutschen Abgeordneten im Europäischen Parlament.

Dessen ungeachtet stellen wir zurzeit Überlegungen an, ob nicht noch mehr gemacht werden könnte. So wollen wir in Brüssel verstärkt herausstellen, dass die Sparkassen-Finanzgruppe ein aktiver Partner der EU in vielen europäischen Politikfeldern ist. Dies wird leider viel zu häufig in Brüssel übersehen. Ich meine damit nicht nur unsere Aktivitäten als größte europäische Finanzgruppe im Finanzsektor. Mir geht es dabei auch um den Beitrag, den die Sparkassen als lokale Akteure für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung in der Europäischen Union leisten.

Haben wenigstens die großen Ratingagenturen die Grundprinzipien des deutschen Sparkassenverbundes zur Zufriedenheit des DSGV-Präsidenten verstanden?

Insbesondere bei Moody's und DBRS sehen wir diese Voraussetzungen voll erfüllt. Die Sparkassen-Finanzgruppe rückt auch an den nationalen und internationalen Finanz- und Kapitalmärkten immer stärker in den Fokus. Dem wachsenden Interesse haben wir unter anderem durch die Einholung von zwei externen Gruppenbonitätsbewertungen Rechnung getragen. Mit dem Rating-Floor bewertet Moody's die Bonität jedes Mitgliedes des Haftungsverbundes der Sparkassen-Finanzgruppe mindestens mit A1. Dominion Bond Rating Service (DBRS) schätzt die Kreditwürdigkeit jeder

lichen Strukturmerkmale der Sparkassen-Finanzgruppe im Besonderen hinreichend verstehen und würdigen. Und dass die vorhandenen Strukturen mit einer Ratingeinschätzung unterlegt werden und nicht alternativ vorstellbare.

Wie gut ist der deutsche Sparkassenpräsident mit den Sparkassenstrukturen in den europäischen Ländern vertraut? Was kann die deutsche Sparkassenorganisation von den Nachbarländern lernen?

Wir kennen die Strukturen der Sparkassen in den anderen europäischen Ländern, so

„Insbesondere der EU-Kommission müssen wir die Arbeitsweise dezentraler Verbundgruppen stärker erläutern.“

unterschiedlich sie auch sein mögen, sehr gut. Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe arbeitet schließlich schon seit vielen Jahrzehnten mit ihren europäischen Partnern zusammen, bilateral und auch innerhalb der Europäischen Sparkassenvereinigung ESV. Ich habe mich sehr darüber gefreut, so kurz nach meinem Antritt als DSGV-Präsident auch das Vertrauen der Mitglieder der Europäischen Sparkassenvereinigung aus den anderen Ländern gewonnen zu haben und im vergangenen Dezember auch zum Präsidenten der ESV gewählt zu werden.

Es gibt auf europäischer Ebene viele Möglichkeiten, im Rahmen der ESV gemeinsame Interessen wahrzunehmen: Die von der ESV vertretenen Institute sind allesamt im Retailbanking in den Regionen tätig und

Es gibt aber eine verbindende europäische Sparkassenidee?

Die Sparkassenidee ist eine europäische Idee. Und es fällt auch heute, nach über 200 Jahren, nicht schwer, das Gemeinsame und Verbindende zu finden – trotz aller Unterschiede in den rechtlichen und organisatorischen Strukturen der verschiedenen europäischen Sparkassenorganisationen: Sparkassen sind im Retailbanking zu Hause, sie sind Partner für Kunden aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Sie sind der Partner und Finanzier kleiner und mittelständischer Unternehmen, die das Rückgrat jeder Volkswirtschaft bilden. Sparkassen ziehen überall in Europa ihre Bedeutung und Stärke aus der Verwurzelung in der örtlichen Wirtschaft und Gesellschaft und aus ihrer Fokussierung auf die lokalen und regionalen Märkte.

Sie können Führungsvorteile zu den Menschen und Problemen vor Ort aufbauen und daher auch dort effizient und gewinnbringend arbeiten, wo Institute mit stark zentralisierten Entscheidungskompetenzen das Interesse verlieren. Sie sind mehr als reine Wirtschaftsunter-

nehmen und zeigen ein erhebliches gesellschaftliches Engagement. Alles dies sind Identitätsmerkmale, die gerade im Zeitalter der Globalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Die im Herbst 2002 im Strategiepapier formulierten Kosten- und Ertragsziele der beiden Kennziffern Cost Income Ratio und der Eigenkapitalrendite werden in der Sparkassenorganisation zunehmend als ergänzungsbedürftig empfunden. Wie weit ist die Organisation mit der Festlegung flankierender Messgrößen für den Erfolg am Markt beziehungsweise die Gemeinwohlorientierung?

Die im Strategiepapier vorgegebenen Zielgrößen sind wichtig, und wir halten auch

an ihnen fest. Es ist aber wenig sinnvoll, die gesamte Geschäftstätigkeit der Sparkassen ausschließlich darauf zu fixieren. Denn sonst entsteht sehr schnell der Ein-

„Wir sollten künftig auf drei Säulen stehen: betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Marktausschöpfung und Trägernutzen.“

druck, dass notwendige Investitionen, beispielsweise zum Ausbau der Marktposition, unterlassen werden, um kurzfristig Kennzahlen zu erreichen.

Wir müssen künftig noch stärker in Betracht ziehen, ob und wie es einem Vorstand gelingen ist, sein Marktpotenzial auszuschöpfen. Und daneben ist es für Sparkassen ganz entscheidend, den Nutzen für den Träger und die örtliche Gemeinschaft unter Beweis zu stellen. Wir sollten daher künftig auf drei Säulen stehen: betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Marktausschöpfung und Trägernutzen. Welche ergänzenden Zielzahlen hierfür benötigt werden, wird diskutiert werden.

Wer ist überhaupt der Adressat für Kriterien wie Gemeinwohlorientierung und der Nützlichkeit für die Region – mehr die Politik oder auch die Kunden?

Die Orientierung am Gemeinwohl kommt, wie der Name schon ausdrückt, allen Menschen der jeweiligen Region zugute. Dies gilt beispielsweise für die Unterstützung von Kultur- oder Sportveranstaltungen oder der Unterstützung von sozialen Einrichtungen. Allein die Sparkassen in Deutschland erbringen Jahr für Jahr eine Wertschöpfung, die höher ist, als die der

„Doppelarbeiten oder einander widersprechende Arbeiten gibt es so nicht mehr.“

meisten Dax-30-Unternehmen. Daneben hat die Sparkassen-Finanzgruppe im vergangenen Jahr über 350 Millionen Euro in gemeinwohlorientierte Projekte investiert.

Die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe sind der größte Anbieter gewerblicher Arbeitsplätze in Deutschland, und ihre Aus-

bildungsquote ist die höchste in der deutschen Kreditwirtschaft. Diese Merkmale sind gerade in strukturschwachen Regionen von enormer Bedeutung. Sparkassen bedienen alle Bevölkerungsgruppen und finanzieren die mittelständischen Unternehmen. So tragen die Institute aktiv zur Entwicklung der einzelnen Regionen bei. Das ist gelebte Gemeinwohlorientierung!

Gibt es generell eine Erfolgskontrolle der im Strategiepapier ziemlich konkret angesprochenen Handlungsfelder? Was ist erreicht? Wo besteht Nachholbedarf? Was muss im Lichte neuer Entwicklungen der letzten viereinhalb Jahre grundsätzlich neu überdacht werden?

Im Rahmen der definierten Handlungsfelder wurden bislang rund 60 Projekte zur Strategieumsetzung durchgeführt. Es wurde ein Instrumentarium entwickelt, das es den einzelnen Instituten ermöglicht, systematisch voneinander zu lernen. Projektergebnisse, Vorgehensweisen und Best-Practice-Verfahren werden durch die Regionalverbände wie den DSGV bereitgestellt. Neuere Entwicklungen – insbesondere im Wettbewerb – machen es erforderlich, Sparkassen noch stärker unter Vertriebsgesichtspunkten zu steuern sowie quantitative Kennzahlen, wie etwa die Cost Income Ratio oder die Eigenkapitalrentabilität, um Orientierungsgrößen zu ergänzen, welche die Nachhaltigkeit des Markterfolges der Sparkassen als Grundlage für ihre Gemeinwohlorientierung adäquat berücksichtigen.

Im Strategiepapier wurden seinerzeit beispielsweise neue Formen der Zusammenarbeit und/oder der Arbeitsteilung zwischen den S-Regionalverbänden und dem DSGV angeregt. Lassen sich diesbezüglich nennenswerte Erfolge vermelden?

Ja! Es ist uns insbesondere gelungen, Transparenz zu schaffen. Doppelarbeiten oder einander widersprechende Arbeiten gibt es – im Gegensatz zu früher – so nicht mehr. Vielmehr werden jetzt die Projekte arbeitsteilig abgewickelt. Der Erfolg der Zusammenarbeit zwischen den Regionalverbänden und dem DSGV wird schlussendlich danach beurteilt, ob und in welchem Maße die Sparkassen die gemeinsam entwickelten Instrumente zur Strategieumsetzung auch tatsächlich nutzen. Die Ergebnisse hier sind erfreulich. Die Sparkassen greifen in hoher Frequenz auf Projektergebnisse, Vorgehensweisen und Best-Practice-Verfahren zurück. Natürlich arbeiten wir aber an immer weiteren Verbesserungen.

Wie steht es um das ebenfalls festgeschriebene Effizienzprogramm für den DSGV? Sind die angesprochenen Maßnahmen wie etwa das Sach- und Personalkostencontrolling, der Aufbau eines Projektcontrollings oder die Mittelfristplanung bereits vollständig abgearbeitet?

Diese Aufgaben sind abgearbeitet. Wir haben ein sehr effizientes Projekt- und Sach-

„Wir haben die Projektmittel um ein Drittel senken können.“

kostencontrolling eingeführt. Dadurch ist es gelungen, die Projektmittel in den vergangenen Jahren um ein Drittel zu senken, trotz steigender Anforderungen durch aufwendige Projekte wie zum Beispiel Basel II, IFRS, Verkaufsoffensive. MiFID oder Sepa, um nur einige zu nennen.

Im Rahmen des Personalkostencontrolling haben wir ein Programm aufgebaut, das es uns ermöglicht, in vielen Bereichen auf externe Kräfte zu verzichten und stattdessen mehr Mitarbeiter aus der Sparkassen-Finanzgruppe im DSGV einzusetzen. Vieles kann durch die gemeinsame Erarbeitung für alle Häuser der Gruppe, die die Ergebnisse übernehmen wollen, schneller, besser und effizienter erledigt werden. Die Mittelfristplanung ist selbstverständlich. Es wird oft verkannt, dass wir kein reiner Lobbyverband, wie etwa der BdB, sind. Bei uns wird nicht anders geplant, als es in operativ tätigen Instituten üblich ist.