



## Gespräch des Tages

### Sparkassen

#### Mahnende Worte

Die Veranstaltung begann dem Anlass entsprechend. „Herzlichen Glückwunsch“, rief der Bundespräsident den mehreren hundert Gästen zu. Die Feierlichkeiten galten dem Jubiläum 200 Jahre Sparkassen und 125 Jahre Deutscher Sparkassen und Giroverband. Ihren Rahmen fanden sie im Konzerthaus am Gendarmenmarkt in Berlin. Horst Köhler ermunterte die versammelte Sparkassenfamilie, stolz auf diese lange Historie und das Erreichte zu sein, lobte die Treue der Kunden zu „ihrer“ Sparkasse und betonte die Bedeutung des Finanzverbundes für die Gesellschaft. Doch dann schonte Horst Köhler, in den Jahren 1993 bis 1998 selbst Präsident des DSGV, die Jubilare nicht. Im Gegenteil: Statt immer nur mit dem Finger auf andere zu zeigen, sollten sich auch die Sparkassen ihre eigenen Fehler bewusst machen und dazu stehen. Viele der Zuhörer, unter denen sich übrigens nicht ein amtierender Landesbankenchef befand, nickten. Die Redaktion veröffentlicht diese Passage aus der Rede des Bundespräsidenten im Wortlaut. (Red.)

„Anlass für Selbstgerechtigkeit im Sparkassenlager bietet dies aber nicht. Dagegen spricht nicht nur die bedrückende Lage der Landesbanken. Mein Eindruck ist: Der Zeitgeist hat auch vor den Sparkassen nicht halt gemacht. Auch manche Sparkassenvorstände haben Bodenhaftung verloren, auch zwischen Sparkassen und Politik hat es zu viele Interessenverflechtungen gegeben, und auch im Alltagsgeschäft von Sparkassen ging es zunehmend um Vertrieb statt um vernünftige Kundenbetreuung und Kundenbindung. Die Lage der Landesbanken ist also nicht das einzige Problem, das den Sparkassen Kopfzerbrechen bereiten muss.

Die Wahrheit ist darüber hinaus: Was wir jetzt erleben, ist eine Krise des gesamten Bankenwesens, der Bankenpolitik und der Bankenaufsicht. Darum helfen nun weder Besitzstandsdenken noch Schadenfreude noch die Parole „Rette sich, wer kann!“ Stattdessen ist überall Selbstprüfung angesagt und bei der Aufsicht über die Institute und die Märkte muss entschlossen und gründlich angepackt werden. Dazu gehört zwingend auch die Neuordnung der Landesbanken.

Das heißt also: Die Sparkassen sollten sich rigoros auf ihre eigenen Stärken und Tugenden zurückbesinnen. Konzentrieren Sie sich vor allem auf ihre Kunden und deren vernünftige Interessen. Suchen Sie das Gespräch mit denen, die sich in der Vergangenheit schlecht beraten fühlten. Haben Sie die Größe, Fehler zuzugeben, wo es sie gegeben hat. Und lernen Sie aus diesen Fehlern. Damit schaffen Sie wieder Vertrauen. Das ist doch Ihr Pfund, mit dem Sie wuchern können.

Und schließlich: Helfen Sie nun nach Kräften den Unternehmen, die gegenwärtige Durststrecke gut zu überstehen. Münzen Sie Ihre Kundennähe aus in eine vernünftige Risikoproggnose, und handeln Sie dann danach. Bestrafen Sie nicht für Ihre eigenen riskanten

Geschäfte von gestern ausgerechnet diejenigen, die heute Ihr Vertrauen verdient haben.

Besinnen Sie sich auf Ihre Ideale und vertreten Sie sie offensiv – nach innen und nach außen. Sorgen Sie dafür, dass die Grundsätze, die die Sparkassen im Lauf ihrer Geschichte stark gemacht haben, auch heute wieder in den Vordergrund treten.“

*Auszug aus dem Grußwort von Bundespräsident Horst Köhler bei der Festveranstaltung „125 Jahre Deutscher Sparkassen- und Giroverband – 200 Jahre Sparkassen“, 16. Juni 2009, Berlin*

### Auslandsbanken

#### In friedlicher Mission

Er kündigte an, „in friedlicher Mission“ zu kommen, um Vorurteile gegenüber seinem Land abzubauen zu wollen, fand aber doch deutliche Worte, die spüren ließen, wie sehr sich die Schweizer durch die Kritik der G20 und des deutschen Finanzministers in ihrer Ehre gekränkt fühlten. Vom Kavallerieoberst, der im Wahlkampf die außenpolitische Wirkung unterschätzt habe und zügigst wieder am Verhandlungstisch Platz nehmen solle, sprach Pierre Mirabaud, der in den vergangenen Wochen immer stärker unter Druck geratene Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und leitender Gesellschafter der Bank Mirabaud & Cie. Er erinnerte daran, dass die Sympathien schon bei Karl May immer bei den Indianern gelegen haben und nicht etwa bei der Kavallerie. Er betonte, dass die Schweiz sich ihrer Funktion als Transitland durchaus bewusst sei und ein wichtiger Partner Europas sei, kein Rosinenpicker, kooperativ sei, Verträge einhalte und zu ihrem Wort stehe, daran änderten auch Äußerungen des „hanseatische Dummschwätzer“ nichts.

Er stellte fest, dass man sich vom „Club der Mächtigen“, den G20, weniger Machtpolitik und etwas mehr Respekt gewünscht hätte, und dass Deutschland durchaus auch auf die Schweiz angewiesen sei. Immerhin importiere die Schweiz 20 Prozent ihrer Waren und Dienstleistungen aus Deutschland und sei mit 36 Milliarden Euro der neunt wichtigste Handelspartner der Bundesrepublik, biete über 1 000 deutschen Unternehmen einen Standort im Alpenstaat und investiere gut 27 Milliarden Euro direkt in Deutschland, was rund 6,2 Prozent der gesamten Direktinvestitionen ausmache. Atmosphärische Störungen könnten sich da sehr schnell auswirken, warnte der Präsident, der anders als in Deutschland alle Bankengruppen vertritt. Das sind rund 350 Institute.

Bei so viel politischem Säbelrasseln kam die Lage der Banken in der Schweiz ein wenig kurz. Die frohe Botschaft: Außer den beiden Großbanken, der UBS und der Credit Suisse, gebe es kaum Verwerfungen durch die Finanzkrise. Schweizerische Institute seien nur marginal betroffen, da sie vor allem in der Vermögensverwaltung aktiv seien, und wenig Aktivitäten am Kapitalmarkt aufwiesen. Auch Kundenreaktionen auf die „schwarzen Listen“ der G20 seien bislang nicht zu beobachten. Schließlich sei das „Steuerrückzieher-Business“ nur ein sehr kleiner Teil der Aktivitäten schweizerischer Banken. Gleichwohl überraschte Mirabaud mit ei-

nigen spektakulären Forderungen: Zum einen müsse man bereits heute über ein neues Bretton Woods nachdenken, um gefährlichen Ungleichgewichten in der Welt vorzubeugen. Was er sich als neue Leitwährung vorstelle, äußerte der Präsident aber nicht.

Darüber hinaus sei Amerika das einzige Land, welches sich internationale Großbanken leisten könne, alle anderen Länder wären einer Schiefelage eines solchen Hauses nicht gewachsen. Da sei eine bessere grenzüberschreitende Aufsicht durchaus erforderlich, auch wenn keine „Mammut-Behörde“ zu erwarten sei. Ob da die Auskunftsfreude der Schweizer genauso groß sein wird wie gegenüber den ausländischen Steuerbehörden? Und ob auch bei den im Wettbewerb mit den Schweizern stehenden deutschen Banken die friedliche Botschaft angekommen ist?

PS: Kurz vor Redaktionsschluss wurde ein Wechsel an der Spitze der Schweizerischen Bankiervereinigung bekannt. Patrick Odier, Senior Partner der Genfer Privatbank Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, wird per 17. September 2009 Pierre Mirabaud als Präsident ablösen.

## Förderbanken

### Besser aus einem Guss?

Mit welcher Struktur lässt sich die regionale Wirtschaftsförderung am effizientesten organisieren? Diese Frage stellt sich besonders in jenen Bundesländern, in denen die Wohnungsbauförderung und die sonstige Wirtschaftsförderung in zwei verschiedenen Einrichtungen betrieben wird. Diese getrennte Lösung gibt es bald wohl nur noch in Bayern und Rheinland-Pfalz. Denn Niedersachsen hat schon mit Beginn 2008 seine beiden Förderinstitute in der N-Bank zusammengeführt (Bilanzberichterstattung Seite 653 ff.). Und Mitte Juni 2009 hat nun die hessische Politik den Gesetzesentwurf zur Verschmelzung der Investitionsbank Hessen auf die Landestreuhandstelle (LHT) auf den Weg gebracht.

Auch in Mainz und München wird freilich immer mal wieder über eine Zusammenlegung spekuliert, und die Verantwortlichen lassen entsprechende Kosten-Nutzenrechnungen erstellen. Doch angesichts der Einbindung der Wohnungsbauförderung in die Bayern-LB beziehungsweise die organisatorischen Verflechtungen mit der Rheinland-Pfalz Bank und damit indirekt der LBBW sind diese Dinge derzeit in einem anderen politischen Umfeld zu betrachten. Wie sieht die Zukunftsausrichtung der Landesbank aus? Wird das in der Wohnungsbauförderung gebundene Kapital oder die Ertragskraft für andere Zwecke gebraucht? So lauten dort die relevanten Fragen. Und solange diese nicht geklärt sind und/oder kein akuter regulatorischer Handlungsdruck aufkommt, sind Teillösungen für den Förderbankensektor nicht ganz so dringlich.

Angesichts der traditionell günstigen Cost Income Ratio vieler Förderbanken sind die Synergieeffekte bei einer Einbringung des Landesbankenteils vielleicht günstiger. Aber die Überschneidungen der Geschäftsfelder Wohnungsbau- und allgemeine Wirtschaftsförderung sind vergleichsweise gering. Und auch in Baden-Württemberg hat sich bei der längst vereinten L-Bank die räumliche

Trennung in den wohnungsbauorientierten Förderbereich in Karlsruhe und der Zentrale in Stuttgart über viele Jahre gehalten. Insofern klingt es nach routinierter politischer Öffentlichkeitsarbeit, wenn der hessische Wirtschaftsminister die geplante Zusammenführung als Bündelung der Programme in einer universalen Förderbank lobt, von kompetenter Beratung aus einer Hand und von transparenten Kommunikationswegen schwärmt. Mit Blick auf die zersplitterte Förderlandschaft mit schwer durchschaubaren Programmen und wahrscheinlich wachsenden Ambitionen einer wie auch immer ausgebauten europäischen Förderebene ist es aber sinnvoll, wenigstens in Deutschland Schritte zur Bereinigung zu gehen.

## Unternehmen

### Arcandor-Insolvenz: Indirekt betroffene Finanzdienstleister

Sogenannte „Service Calls“, in denen sich Unternehmen nach der Kundenzufriedenheit erkundigen, sind überall dort, wo es am persönlichen Kontakt zum Kunden fehlt, gang und gäbe. Wenn die Karstadt-Quelle Bank am Tag des Arcandor-Insolvenzantrags, Inhaber der Karstadt-Mastercard nach eventuellen „Unannehmlichkeiten“ beim Karteneinsatz fragte, war dies demnach ein bloßer Zufall. Akzeptanzprobleme bei besorgten Händlern, die etwa um die erfolgreiche Abwicklung der Transaktionen bangten, gab es nach Angaben der Bank nicht.

Die Brisanz der Namensbestandteile „Karstadt“ beziehungsweise „Quelle“ für die Finanzdienstleister des einstigen Karstadt-Quelle-Konzerns war aber offenkundig. Sowohl die Karstadt-Quelle Bank als auch die Karstadt-Quelle Versicherungen und die Quelle Bausparkasse beeilten sich, darauf hinzuweisen, dass sie von der Insolvenz des Handels- und Touristikkonzerns nicht betroffen sind. Am offensichtlichsten ist dies für den Versicherer. Denn dieser, bis 2008 noch ein Joint Venture der Arcandor AG und der Ergo Versicherungsgruppe AG, gehört seit Jahresbeginn zu 100 Prozent der Ergo. Die Karstadt-Quelle Bank ging im Zuge dieser Neustrukturierung der Beteiligungen zu 100 Prozent an die Arcandor AG, ist aber seit dem 1. April 2009 eine Tochter der Valovis Bank AG, Essen. Und dieses Institut wiederum, das am 9. März 2007 im Wege der Umfirmierung aus der Karstadt Hypothekenbank AG hervorgegangen war, befindet sich zu 100 Prozent im Besitz des Karstadt-Quelle Mitarbeitertrust e.V., der laut Erklärung der Bank außerhalb des Konsolidierungskreises des Konzerns angesiedelt und insolvenzfest organisiert ist. Auch die Quelle Bausparkasse, deren größte Aktionärin Madeleine Schickedanz ist, zählt nicht zum Konzern. In kurzen Worten lässt sich also zusammenfassen: Bei den genannten Finanzdienstleistern steht zwar Karstadt beziehungsweise Quelle drauf, ist aber nicht mehr zwingend drin.

Eine „splendid isolation“ bieten diese Strukturen gleichwohl nicht. Denn sowohl im Hinblick auf die Marke als auch bei den Vertriebswegen sind die Verflechtungen mit dem Konzern nach wie vor eng. Weite Teile der Kundschaft assoziieren mit dem Namensbestandteil auch eine organisatorische Zugehörigkeit zum Konzern, auch wenn dieser längst nicht mehr den alten Namen trägt, und sind entsprechend verunsichert. Bei der Karstadt-Quelle Bank häuften sich im

Call Center die Anfragen besorgter Kunden, wie es denn nun mit der weiteren Einsetzbarkeit der Kreditkarte oder der Sicherheit der Einlagen stehe. Bei der Versicherung und der Bausparkasse dürfte es ähnlich ausgesehen haben. Neukunden zu gewinnen, wird bei wankendem Zutrauen in die Stabilität der Marke sicher schwieriger. Vertrauensbildung ist das A und O der Kommunikation.

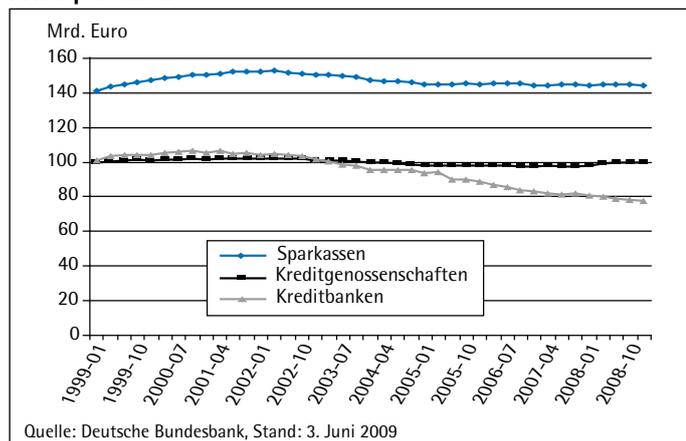
Auch was die Vertriebswege angeht, ist Neuorientierung angesagt. Die Karstadt-Quelle Bank ist sicher nicht zuletzt durch die Nutzung der Karstadt-Warenhäuser als Vertriebsstützpunkt zum größten Mastercard-Emittenten in Deutschland mit rund 900 000 Karten am Markt geworden. Nicht umsonst verweist man darauf, dass der Zugang zu den dort untergebrachten Filialen weiterhin möglich ist. Zweifellos hat man sich als Emittent einer Kreditkarte ohne Jahresgebühr mittlerweile einen Namen gemacht. Und allein das regelmäßige Auftauchen in den Vergleichslisten der Verbraucherschützer wird auch künftig die Zukunft des Kartengeschäfts sichern. Ohne die Warenhäuser, in denen der Antrag ausgefüllt und abgegeben werden kann, würde es aber sicher schwieriger. Mit deren Zukunft steht und fällt ein Vertriebsweg der Neu-Ilsenburger. Gleiches gilt für die Bedeutung des Versandhandels: Auch die Präsenz im Katalog und auf den Websites von Karstadt und Quelle sind als Neugeschäftsbringer für Bank, Versicherung und Bausparkasse sicher nicht zu unterschätzen. Die Stärke der alten Marken, die sich bisher als nützlich erwiesen hat, erweist sich somit nun als Pferdefuß – wenn auch vielleicht nur vorübergehend. Die Karstadt-Quelle Versicherungen haben erst einmal wissen lassen, dass man „nicht auf die Nutzung der Markenstärke der Firmen Karstadt und Quelle verzichten“ werde.

## Kreditgeschäft

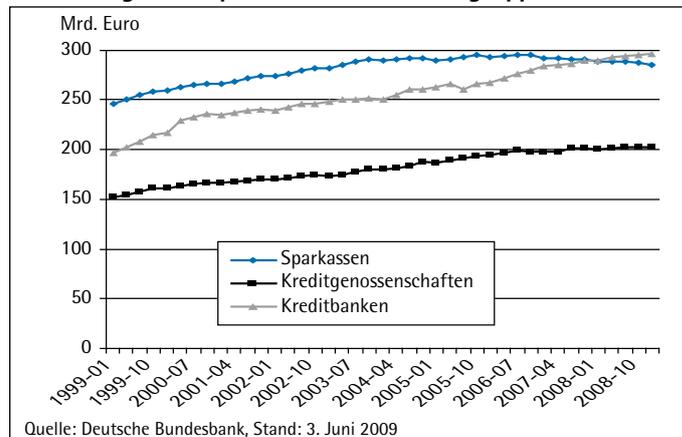
### Vorsicht oder Zurückhaltung?

Befürchtungen einer mangelnden Versorgung der Wirtschaft mit Krediten treiben seit Monaten die deutsche Politik um und veranlassen die Banken immer wieder zu Beruhigungen. In den aktuellen Bundesbankstatistiken ist von einer restriktiven Kreditvergabe immer noch nichts zu sehen. Bis zum ersten Quartal ha-

**Abbildung 1: Kredite an wirtschaftlich selbstständige Privatpersonen**



**Abbildung 2: Kredite an wirtschaftlich unselbstständige und sonstige Privatpersonen nach Bankengruppen**



ben alle Bankengruppen die Kreditvergabe an Unternehmen auf hohem Niveau gehalten (Kreditwesen 12-2009).

Wesentlich defensiver agieren sie indes mit Krediten an wirtschaftlich selbstständige Privatpersonen. So wird die Kreditvergabe der Kreditbanken in diesem Segment schon seit dem zweiten Quartal 2001 in der Bundesbankstatistik gegenüber dem Vorjahresquartal jeweils rückläufig ausgewiesen. Besonders stark ausgeprägt, nämlich stets mindestens minus 4,7 Prozent und bis zu minus 7,5 Prozent war der Rückgang zwischen der Jahresmitte 2005 und dem dritten Quartal 2007. Und auch im vierten Quartal 2008 sowie im ersten Quartal dieses Jahres war das Minus mit nahe vier Prozent vergleichsweise hoch. Wesentlich stetiger laufen demgegenüber die Kurven der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken. Letztere pendeln seit fast zehn Jahren um die 100-Milliarden-Euro-Linie. Seit der Währungsumstellung liegt ihre Kreditvergabe an Selbstständige in einer Schwankungsbreite von maximal plus/minus 2,6 Milliarden Euro um das besagte 100-Milliarden-Euro-Niveau, mit einer Delle in 2007 und dem höchsten Stand im Jahr 2000. Und bei den Sparkassen bewegt sich die Kreditvergabe seit dem Jahr 2005 immer in dem Bereich von 145 und 144 Milliarden Euro, und ist lediglich im ersten Quartal 2009 wieder leicht unter letztere Marke gesunken.

Wesentlich offensiver agieren die Banken bei der Kreditvergabe an wirtschaftlich unselbstständige und sonstige Privatpersonen (also im Wesentlichen Wohnungsbau- und Ratenkredite). In der Grundtendenz ist diese bei allen drei Bankengruppen seit 1999 gestiegen. Während aber die Kreditbanken wie auch die Kreditgenossenschaften seit zehn Jahren gegenüber dem Vorjahresquartal kontinuierlich Steigerungsraten ausweisen, gingen die Ausreichungen der Sparkassen seit Anfang 2007 durchweg zurück.

In ihrem jüngsten Monatsbericht registriert die Deutsche Bundesbank einen Rückgang der saisonbereinigten Wachstumsrate für die Kreditvergabe an Unternehmen wie auch an den Privatsektor. Inwieweit das eine Folge rückläufiger Kreditnachfrage und/oder schlechterer Konditionen ist, liefert in den nächsten Monaten sicherlich weiter Diskussionsstoff. Wichtig bleibt aber, wie bereitwillig und zu welchen Konditionen die Kreditwirtschaft neue Finanzierungen anbietet, wenn die Wirtschaft wieder anspringt.