



Rolf Gerlach

„Die heutigen Wertediskussionen führen eindeutig weg von der Doktrin des Gewinns“

„Banken und Werte“ – wie geht man mit dem Thema um? Viele Fragen sind dazu in der Einleitung des Einladungshefts formuliert: „Das Volk ist empört: Wie lange kann sich eine Gesellschaft solche Banken leisten? Überhaupt: Sind Banken ohne Werte für eine Gesellschaft genauso wertvoll wie Banken mit Werten? Und was sind die Maßstäbe?“

Rückbesinnung

Da fühlt man sich an den Literaturnobelpreisträger Ernest Hemingway erinnert, der sagte, er möge keine rhetorischen Fragen und misstraue auch denen, die welche stellen. Und wenn man in den 1950er Jahren, diesem Jahrzehnt herausragender Literatur, dieser Ausschau hält, stößt man unweigerlich auf Albert Camus, der den Literaturnobelpreis drei Jahre nach Ernest Hemingway im Jahr 1957 erhielt. Camus fand, dass man die, welche fortgesetzt Fragen stellen und keine Schlüsse ziehen, berücksichtigen müssen, denn es handele sich um die Mehrheit.

Wie auch immer – der Veranstalter fragt, „gäbe es eine Zukunft für „moralische“ Banken? Das ist das Thema!“ Was kann ein Sparkassenmensch aus der westfälischen Provinz zum Sachverhalt beitragen? Welche Antworten vermag er zu geben?

Stichwort Rückbesinnung: 1969, vor mittlerweile vierzig Jahren, habe ich nach der „Mittleren Reife“ ein Sparkassenleben begonnen. Damals hatten wir ein „Ausbildungsheft für Lehrlinge in öffentlichen Sparkassen“ zu führen. Da wurden Anforderungen definiert, ich zitiere: „Zum Sparkassenlehrling eignet sich derjenige, der gewillt ist, den Sparkassengeist in sich aufzunehmen. Wer ordentlich, sauber, pflichtgetreu seiner Arbeit nachgehen will, wer körperlich gesund und geistig rege ist und mit blanken Augen und hellen Ohren durch das Leben geht, bringt damit die Grundvoraussetzung für die künftige Arbeit mit.“

Da wurden Erinnerungen wach: „Die Leistung ist zufriedenstellend. Vermeidbare

derungen definiert, ich zitiere: „Zum Sparkassenlehrling eignet sich derjenige, der gewillt ist, den Sparkassengeist in sich aufzunehmen. Wer ordentlich, sauber, pflichtgetreu seiner Arbeit nachgehen will, wer körperlich gesund und geistig rege ist und mit blanken Augen und hellen Ohren durch das Leben geht, bringt damit die Grundvoraussetzung für die künftige Arbeit mit.“

Dr. Rolf Gerlach, Präsident, Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband, Münster

Im Selbstverständnis der Sparkassenorganisation haben sich aus Sicht des Autors über die vergangenen zwei Jahrhunderte zentrale Grundprinzipien herausgebildet, mit denen die Gruppe auch in der emotional geführten Wertediskussion dieser Tage bestehen kann. Zeitgemäß auf heutige Bedingungen transferiert sieht er diesen traditionellen „Sparkassengeist“ mit einigen Passagen des vor rund einem Jahr in Nordrhein-Westfalen neu gefassten Sparkassengesetzes. Und auch das politische Bekenntnis der neuen Bundesregierung zu den Prinzipien der Dezentralität und Subsidiarität will er als Beleg für die richtige Linie der S-Basis gewertet wissen. Die aktuelle Stimmungslage mit der Betonung der Nachhaltigkeit und zunehmender Kritik am Prinzip der Gewinnmaximierung registriert er zwar wohlwollend, bekennt sich aber ausdrücklich zu der notwendigen Kostendisziplin einer modernen betriebswirtschaftlichen Steuerung. (Red.)

Fehler werden durch oberflächliches Arbeiten verursacht.“ Da findet sich Programmatik: „Seit Beginn ihrer Geschichte haben die öffentlich-rechtlichen Sparkassen es als ihre Aufgabe angesehen, den Sparsinn zu fördern, Gelegenheit zur sicheren verzinslichen Anlage von Ersparnissen zu geben, die gesammelten Kapitalien im Wege der Kreditgewährung nutzbar zu machen und den wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreisen zu helfen. Sie haben eine ausgesprochen soziale Aufgabe und eine sozialpolitische Zielsetzung. Sie umfaßt sowohl die individuelle Vor- und Fürsorge, die mit der Spareinlage begründet wird, als auch die soziale Kredithilfe, die den gleichen Kreisen gilt, aus denen die Spargroschen und sonstigen Einlagen kommen; das trifft auch für die Dienstleistungsgeschäfte, besonders für den Spar giroverkehr, zu.

Diese Zusammenhänge haben wirtschaftlich und sozial den Standort der Sparkassen als Mittelstandsinstitute begründet, wobei auch berücksichtigt werden muß, daß die Sparkassen gemeinnützige – nicht genossenschaftliche oder erwerbswirtschaftliche – Kreditinstitute sind.“

Sparkassengesetz NRW: öffentlicher Auftrag bestätigt

Das ist vierzig Jahre alt. Und unsere Organisation hat in diesem Jahr ihr 200-jähriges Jubiläum gefeiert. An unserer Sicht hat sich im Grundsatz nichts geändert: All das, was Sparkassen und Werte heute, kurz vor Beginn des zweiten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert, ausmacht, haben wir von

Beginn an als unsere Aufgabe angesehen: Den Sparsinn zu fördern, Anlagemöglichkeiten zu bieten, das Geld nutzbar zu machen für schwächere Bevölkerungskreise, somit soziale Aufgaben zu erfüllen und sozialpolitische Ziele zu erreichen. Sparkassen arbeiten seit jeher gemeinnützig und eben nicht gewinnorientiert wie genossenschaftliche oder private Finanzinstitute. Das soll auch nach Willen des Landesgesetzgebers so bleiben. Der Auftrag der Sparkassen ist Ende 2008 im neuen Sparkassengesetz NRW noch einmal neu definiert worden.

„§ 2 Unternehmenszweck, öffentlicher Auftrag:

(1) Die Sparkassen haben die Aufgabe, der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft insbesondere des Geschäftsgebietes und ihres Trägers zu dienen.

(2) Die Sparkassen stärken den Wettbewerb im Kreditgewerbe. Sie fördern die finanzielle Eigenvorsorge und Selbstverantwortung vornehmlich bei der Jugend, aber auch in allen sonstigen Altersgruppen und Strukturen der Bevölkerung. Sie versorgen im Kreditgeschäft vorwiegend den Mittelstand sowie die wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise. Die Sparkassen tragen zur Finanzierung der Schuldnerberatung in Verbraucher- oder Schuldnerberatungsstellen bei.

(3) Die Sparkassen führen ihre Geschäfte nach kaufmännischen Grundsätzen unter Beachtung ihres öffentlichen Auftrags. Gewinnerzielung ist nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebes.“

Eng mit der Realwirtschaft verbunden

Und das machen wir auch so. Mit Blick auf die Entwicklungen können wir dabei festhalten: In der Finanzkrise standen die Sparkassen mit diesem Profil auf der richtigen Seite: Wir waren von der Krise nicht direkt betroffen. Wir haben das deutsche Finanzsystem stabilisiert. Wir sind ordnungspolitisch nicht länger in der Diskussion.

Die dezentrale, eng mit der Realwirtschaft verbundene Sparkassenorganisation hat sich unzweifelhaft bewährt. Das erkennt die neue Bundesregierung an und unterstützt in ihrem Koalitionsvertrag ausdrück-

lich das dreigliedrige Bankensystem von Privatbanken, Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen. Sie hält das Drei-Säulen-Modell des deutschen Bankenmarktes für sinnvoll und nützlich.

Unterstützung erhält die Sparkassenorganisation derzeit außerdem in der öffentlichen Diskussion. Mittlerweile ist es allgemein anerkannt, dass Positionen wie „Markt oder Plan“, „staatlich regulieren oder privatisieren“ nicht ausreichen, um das komplexe Wirtschaftsgeschehen zu beschreiben.

Stattdessen werden im Geschäftsleben Sachverhalte außerhalb des Marktes immer wichtiger, beispielsweise der Faktor „Vertrauen“. Die heutigen Wertediskussionen führen eindeutig weg von der Doktrin des Gewinns – noch Mitte 2008, vor gut 15 Monaten, wären solche Ansätze undenkbar gewesen. All diese Entwicklungen unterstützen unsere Geschäftsidee und bestärken uns.

Betriebswirtschaftlich erfolgreich

Was nun bleibt, ist die Frage, ob sich so ein Geschäftsmodell wie das der Sparkassen rechnet. Noch einmal zum Text der Einladung: „Banken ... müssen ordentlich wirtschaften ... nur dann können sie ihrer Aufgabe für eine Volkswirtschaft zufriedenstellend nachkommen.“ Das stimmt. Und am Beispiel der westfälisch-lippischen Sparkassen lässt sich belegen, dass beides – gemeinnützigem Auftrag und erfolgreiches Wirtschaften – tatsächlich vereinbar ist.

Kurz zur Einführung: In Westfalen-Lippe sind 74 Sparkassen mit einer Bilanzsumme von aktuell rund 113 Milliarden Euro aktiv. Mit 1 300 Zweigstellen und 28 000 Beschäftigten bieten sie Finanzdienstleistungen in einer Region an, die mit knapp 8,4 Millionen Einwohnern so groß ist wie Österreich. Davon sind 4,5 Millionen Menschen Kunden der Sparkassen.

Ein Blick auf die betriebswirtschaftliche Entwicklung der westfälisch-lippischen Sparkassen über vier Jahrzehnte lässt manche verlässliche Aussage zu. Und betrachtet man unsere Rentabilität in Milliarden Euro von 1969 bis heute, dann ist zu erkennen, dass das Geschäftsmodell über die Zeit für ausreichend stabile Ergebnisse gesorgt hat. Es gibt nicht viele Wettbewerber

mit einer vergleichbar beständigen Entwicklung, und vielleicht schaut der ein oder andere davon auch ein wenig neidvoll auf uns. Dabei sollte sich jeder aber ebenso deutlich machen: Diese Ergebnisse sind nicht selbstverständlich, sondern täglich durch gute unternehmerische Leistung hart erarbeitet.

Wirksames Kostenmanagement

Sehr deutlich wird dies am ordentlichen Aufwand, den wir in den vergangenen zehn Jahren auf dem Niveau von etwas über zwei Milliarden Euro halten konnten. Demnach sind wir gute Kostenmanager. Unseren ordentlichen Ertrag haben wir ebenfalls ausbauen können, wenngleich auch bei einem jetzigen Ergebnis von um die 0,7 Milliarden Euro sicherlich noch Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Die Zinsspanne hat sich in den vergangenen Jahren um ein Niveau von 2,5 Milliarden Euro bewegt und bleibt weiterhin die Hauptertragsquelle. In der Summe erwirtschaften die westfälisch-lippischen Sparkassen seit über anderthalb Jahrzehnten – und somit auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – ein Betriebsergebnis vor Bewertung von über einer Milliarde Euro bei einer Bilanzsumme von durchschnittlich zirka 100 Milliarden Euro.

Kein Selbstläufer

Dies belegt, dass der öffentliche Auftrag der Sparkassen betriebswirtschaftlich durchaus machbar ist. Kann daraus nun geschlossen werden, dass die westfälisch-lippischen Sparkassen nicht mit Herausforderungen zu kämpfen haben?

Diese Frage soll eine Betrachtung des Betriebsergebnisses vor Bewertung in Prozent der Durchschnittsbilanzsumme (Prozent der DBS) beantworten, dem für betriebswirtschaftliche Vergleiche üblichen Maßstab. Hier relativiert sich das Bild durch das Niveau der Zinsspanne, das unter anderem vom Abstand zwischen den Lang- und den Kurzfristzinsen abhängt und sich über die Jahre tendenziell rückläufig entwickelt hat. Fest steht, dass das noch in den 1970er und 1980er Jahren übliche hohe Zinsspannenniveau nicht wiederkommen wird.

Erstens ist der Wettbewerb im Finanzdienstleistungssektor über die Zeit intensiver geworden und weder bei den Kredit-

noch bei den Einlagenzinsen lassen sich noch hohe Margen erreichen.

Zweitens haben sich die makroökonomischen Gegebenheiten über den Zeitverlauf deutlich verändert: Das Niveau der Langfristzinsen wird durch die Inflationsrate und das Wirtschaftswachstum bestimmt. Daher war es in den gesamtwirtschaftlichen Boomphasen der vergangenen Jahrzehnte höher als in den wirtschaftlichen schwächeren Phasen seit Ende der 1990er Jahre.

Wertorientiertes Geschäftsmodell

Seit 1997 bewegt sich das Zinsspanneniveau nun zwischen zwei Prozent und drei Prozent der DBS. Erkennbar ist aber auch bei dieser relativen Betrachtungsweise, dass die westfälisch-lippischen Sparkassen über die Jahre den ordentlichen Aufwand auf unter zwei Prozent der DBS senken konnten.

Der ordentliche Ertrag ist hingegen weitgehend auf einem Niveau von um 0,6 Prozent der DBS geblieben, auch, weil wir im Sinne unseres wertorientierten Handelns häufiger als andere auf Provisionsgeschäft verzichtet haben. Am Ende wird das Betriebsergebnis bei dieser relativen Betrachtung zwar stark von der Zinsspanne beeinflusst, erreicht aber weiterhin ausreichende Werte von über einem Prozent der DBS. Fassen wir zusammen: Mit ihrem wertorientierten Geschäftsmodell haben die westfälisch-lippischen Sparkassen folglich ordentliche Ergebnisse erzielt. Von allein läuft die Geschäftsentwicklung allerdings nicht.

Künftige Aufgabenfelder

Nachdem wir also einen Blick zurück auf die Entwicklungen in den vergangenen 40 Jahren geworfen haben, sollten wir nun auf die kommenden Herausforderungen schauen. Was kommt auf die westfälisch-lippischen Sparkassen zu?

Beispiel Demografie: Westfalen-Lippe wird bis zum Jahr 2025 einen Bevölkerungsverlust von minus vier Prozent zu verkraften haben, in einigen Kommunen auch mehr. Die Sparkassen betrifft dies besonders, weil ihre Kunden zu einem Großteil der älteren Bevölkerungsgruppe angehören. Es werden uns schlicht Kunden fehlen. Wenn also im Koalitionsvertrag der neuen

Bundesregierung das staatlich geförderte Ausbildungssparen angekündigt wird, ist das ein wichtiger Ansatz für uns, um neue Kunden zu gewinnen, daher werden wir uns um dieses Produkt bemühen.

Beispiel Migration: 23,1 Prozent der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben eine Zuwanderungsgeschichte. In einigen Städtchen unseres westfälisch-lippischen Verbandsgebietes liegt dieser Anteil nochmals deutlich höher: in Bielefeld bei 32,3 Prozent, in Dortmund bei 30,3 Prozent. Die meisten von diesen Menschen sind Sparkassenkunden. Es gehört zur Integration, ihnen die Teilhabe an allen modernen Finanzdienstleistungen anzubieten.

Das Thema ist in den vergangenen Monaten von vielen Banken entdeckt worden. So hat sich Jochen Sanio Ende Oktober bezüglich der Einführung von islamkonformen Bankprodukten in Deutschland erstaunlich offen gezeigt. „Mal schauen, wann die Ersten an unsere Tür klopfen“, so hat er sich geäußert. Und weiter: „Ich sehe keinen Grund, warum ein solcher Anbieter keine Banklizenz von der BaFin bekommen sollte.“ Die Fragen der Nutzung von Finanzdienstleistungen für diese Gruppe werden hierzulande demnach neu gestellt. Und die Sparkassen werden dabei sein, um sie zu beantworten.

Möglichkeit zum Aufstieg bieten

Beispiel Gesellschaftsschichtung: In einer hauseigenen Analyse haben wir festgestellt, dass die realen Haushaltsnettoeinkommen in Westfalen-Lippe von 1998 bis 2006 gesunken sind. Der Anteil der Beziehender unterer Einkommen bis zu 1 500 Euro hat zugenommen, der Anteil mittlerer Einkommensempfänger bis zu 5 000 Euro hat abgenommen, der Anteil höherer Einkommen über 5 000 Euro ist stabil geblieben.

Diese Wanderbewegungen lassen eine Tendenz der Bevölkerung eher zum Abstieg als zum Aufstieg erkennen. Hier sind die Sparkassen gefordert. Sie werden ihren Beitrag dazu leisten, dass die Menschen nicht absteigen, sondern vielmehr eine Möglichkeit zum Aufstieg erhalten. Das ist unsere Kernaufgabe.

Beispiel Verbraucherschutz: Die Finanzkrise hat den Bedarf nach einfachen und transparenten Produkten sehr deutlich gemacht.

Zu Recht ist daher im Koalitionsvertrag ein konsistentes Finanzdienstleistungsrecht gefordert. Die Sparkassen verstehen diese Forderung nach einem höheren Verbraucherschutz nicht als Last, die man vermeidet, sondern als Chance.

Diese Liste an künftigen Aufgabenfeldern ist nicht vollständig. Es gäbe noch etliches zu ergänzen. Aber bereits allein hieraus ist zu erkennen, dass es für unsere Sparkassen auch in der Zukunft viel zu tun gibt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch auf das große gemeinnützige Engagement der Sparkassen eingehen. Jährlich bringt die deutsche Sparkassenorganisation 445 Millionen Euro auf. Das ist doppelt so viel wie die ganze übrige Kreditwirtschaft zusammen. Unsere Organisation hat 679 Stiftungen ins Leben gerufen. Unter anderem haben wir so wichtige und seit Jahrzehnten bewährte Projekte wie das „Planspiel Börse“ und „Jugend musiziert“ auf den Weg gebracht. Das ist ein sicherlich beeindruckender Beitrag zum öffentlichen Leben.

Eine „schützende Schicht“

Erfolg definiert sich über mehr als Zahlen. Ich möchte an dieser Stelle einen Artikel von Bundesfinanzminister Schäuble im Feuilleton der FAZ vom August 2009 aufgreifen: „Ohne Maß ist die Freiheit der Ruin“. Darin zitiert er Wilhelm Röpke wie folgt: „Selbstdisziplin, Gerechtigkeitssinn, Ehrlichkeit, Fairness, Ritterlichkeit, Maßhalten, Gemeinsinn, Achtung vor der Menschenwürde des anderen, feste sittliche Normen – das alles sind Dinge, die die Menschen bereits mitbringen müssen, wenn sie auf den Markt gehen und sich im Wettbewerb miteinander messen.“ Das sind wahrlich hohe Ansprüche, und wenn wir ehrlich sind, drückt dies dann sicherlich auch ein wenig auf den Schultern.

Im weiteren Verlauf des Artikels schlägt Schäuble die Brücke zu Joseph Schumpeters 1942 erschienenen Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“: Der Kapitalismus ist, ähnlich wie die Demokratie, kein sich selbst vollständig regulierendes und reproduzierendes System. Der Kapitalismus sei vielmehr auf ein gelingendes soziales Leben angewiesen, das er nicht nebenbei aus dem Ärmel schütteln könne. Der Kapitalismus sei in der Gefahr, seine Voraussetzungen zu untergraben, in-

dem er die „Zersetzung der schützenden Schichten und Institutionen“ von Wirtschaft und Gesellschaft herbeiführe.

Für diese Einschätzung spricht sehr viel. Und ohne den Rang der Sparkassen überzustrapazieren, möchte ich darauf verweisen, dass sie in unserer sozialen Marktwirtschaft eine solche „schützende Schicht“ sind.

Dezentralität und Subsidiarität stärken

Schäuble schreibt in seinem Artikel übrigens auch, ich zitiere: „Statt über eine Verstaatlichung weiterer privater Banken oder eine Konzentration staatlicher Banken nachzudenken, müssen wir Dezentralität und Subsidiarität auch im Finanzwesen stärken.“

Das hören wir als Sparkassen selbstverständlich gerne – die Volks- und Raiffeisenbanken vermutlich genauso – und das hat mit der von einigen Seiten hin und wieder ins Spiel gebrachten vertikalen Integration von Landesbanken und Sparkassen nichts zu tun. Ganz im Gegenteil: Eine Integration wäre der Weg, eine „schützende Schicht“ der sozialen Marktwirtschaft – die Sparkassen – zu zerstören.

Anregungen des Bundespräsidenten

Lassen Sie mich abschließend den Bundespräsidenten, Herrn Professor Köhler, zitieren. Er hat bei unserer Jubiläumsveranstaltung gesagt: „Die Sparkassen stehen für eine unschätzbare Tradition. Sie stehen für Werte, die heute so aktuell sind wie vor 200 Jahren ... Die Sparkassenidee ist modern ... Die Sparkassen sollten sich rigoros auf ihre eigentlichen Stärken und Tugenden zurückbesinnen. Konzentrieren Sie sich vor allem auf Ihre Kunden und deren vernünftige Interessen ... 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.“ Das trifft es, das ist der Beitrag der Sparkassen zum Thema „Banken und Werte“.

Der Beitrag basiert auf einer Rede des Autors bei der 55. Kreditpolitischen Tagung der ZfgK am 6. November 2009. Die Zwischenüberschriften sind teilweise von der Redaktion eingefügt.