

„Sparkassen müssen sich schon selbst Gedanken über die Stellschrauben ihrer Wettbewerbsfähigkeit machen“

Mit Blick auf die Zinsstrukturkurve hält Christoph Gögler angesichts des überdurchschnittlichen Spreads die Chancen der Kreditinstitute auf eine Bewältigung der Niedrigzinsphase für „gar nicht so schlecht“. Allerdings räumt der Vorstandsvorsitzende der Kreissparkasse Tübingen im Redaktionsgespräch ein, dabei genau auf ein professionelles Management der Zinsänderungsrisiken achten zu müssen. Auch Instituten mit besonders starker Dominanz der Passivseite billigt er bei gebührender Betrachtung der Kostenseite und Pflege stabiler Kundenbeziehungen gute Chancen auf eine zumindest auskömmliche Marktbearbeitung zu. Großen Wert legt er im eigenen Haus auf die Ermittlung des Kundenbedarfs vor Ort und die Sicherung der Qualität der Mitarbeiter. Als eindeutig wettbewerbsverschärfend empfindet er derzeit das Auftreten der Groß- und Auslandsbanken im Firmenkundengeschäft. (Red.)

K Wie wichtig ist in der Praxis die Prüfung der Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen? Waren Sie in Aufsichtsgesprächen und/oder in der Gremienarbeit schon einmal konkret mit einschlägigen Regelungen des KWG befasst?

Der ordnungsgemäße Geschäftsbetrieb und alles, was daraus abzuleiten ist, ist eine zentrale Norm der Bankenaufsicht. Bei den Instituten wird dieser Sachverhalt allerdings meist nicht explizit als Rechtsnorm und Referenz abgefragt, sondern eher implizit. So wird beispielsweise geprüft, ob ein

internes Kontrollsystem existiert. Zudem gibt es Systemprüfungen im Bereich Kreditgeschäft, Geldwäsche, Wertpapier- oder MaRisk-Compliance. Kurzum, das Thema spielt als Generalnorm eine wichtige Rolle, und für die Einhaltung tragen die Bankvorstände Verantwortung.

In Aufsichtsgesprächen kann man immer wieder feststellen, dass die oft sehr umfangreichen Prüfungsberichte der Verbände bei der Bankenaufsicht genau bekannt sind. Darüber hinaus hört man mit Blick auf das KWG gelegentlich von Einzelfällen: So sollen einzelne Institute bezüglich der Risikotragfähigkeit ihrer Eigenanlagen knapp an der zulässigen Grenze liegen. Aber das ist längst noch keine Frage der Tragfähigkeit des gesamten Geschäftsmodells.

K Haben Sparkassen Zukunft?

Meiner festen Überzeugung nach ist das Geschäftsmodell der Sparkassen – und übrigens auch das der Genossenschaftsbanken – im Grundsatz sehr zukunftsfähig, weil die Ortsbanken sehr nahe am Kunden sind und in zentralen Geschäftsfeldern hohe Marktanteile haben. Bei vernünftiger Marktbearbeitung ist damit im Kundengeschäft auch Geld zu verdienen. In der Kreissparkasse Tübingen wird beispielsweise die Cost Income Ratio für das Gesamthaus wie für das Kundengeschäft gemessen, und wir sind auch dort profitabel. Wir könnten unter den heutigen Marktbedingungen das Kundengeschäft auch Stand Alone betreiben. Und das trägt auch für die Zukunft. Kreditinstitute, die stärker vom Kapitalmarkt abhängig sind, haben in der Regel wesentlich volatilere Ertragsquellen als filialgestützte Regionalbanken.



Dr. Christoph Gögler,
Vorsitzender des Vorstands,
Kreissparkasse Tübingen,
Öffentlich rechtliches
Kreditinstitut, Tübingen

Gilt Ihr Zutrauen in das Geschäftsmodell generell und flächendeckend? Finden die dem Regionalprinzip verpflichteten Verbundinstitute in allen Regionen Bedingungen für auskömmliche Geschäfte?

Absolut, wenn Stabilität in den Kundenbeziehungen herrscht, dann hat die Bank einen Anker für ihr Geschäft. Sie kann damit auch existieren, wenn die Anzahl der Kunden schrumpfen sollte. Auf absehbare Trends wie die Demografie kann man sich ohnehin vergleichsweise leicht einstellen, viel schwieriger sind plötzliche Marktveränderungen. Allerdings muss man in solchen oft von der demografischen

Entwicklung betroffenen Regionen sehr stark die Kosten im Auge haben, beispielsweise die Zahl der Filialen und die Dichte an Beratungsqualität. Das gehört aber zum ganz normalen Management in jeder Sparkasse.

Können Fusionen helfen oder setzen Sie eher auf Marktbearbeitung?

Für die Kreissparkasse Tübingen ist die Fortführung ihrer klugen Marktbearbeitung die zentrale Option. Eine Fusion kommt für uns aufgrund Betriebsgröße, Eigenkapitalausstattung und Ertragskraft nicht in Betracht. Das gilt aus meiner Sicht der Tendenz nach ebenso für die anderen Sparkassen, auch für die in strukturschwachen Gebieten. Ohnehin sind die kleinen Institute oft überraschend ertragsstark. Zumindest für Baden-Württemberg sehe ich überhaupt keinen Fusionsdruck. Die heutigen Rahmenbedingungen sollten freilich überall Anlass für eine Bestandsaufnahme sein. Jede Sparkasse sollte sich ein Bild davon verschaffen, welche Hausaufgaben sie zu erledigen hat.

Gibt es außer der Niedrigzinsphase und den vielen regulatorischen Anforderungen überhaupt noch andere Herausforderungen, mit denen sich Ihr Haus intensiv beschäftigen muss?

Das sind sicher die wichtigsten Aspekte, weil sie einerseits die Ertrags- und andererseits die Kostenseite betreffen. Aber es bedarf einiger Anmerkungen. Die Niedrig-

zinsphase ist nicht per se etwas Schlechtes oder etwas Gutes. In unserem Haus ist der Zinsüberschuss eine wesentliche Ertragsquelle. Wenn man als eine der Quellen des Zinsüberschusses Fristentransformation betreibt, ist die Situation angesichts der ordentlichen Steilheit der Zinsstrukturkurve und des relativ niedrigen kurzfristigen Zinssatzes derzeit gar nicht so schlecht. Bei einem Dreimonats-Euribor von 0,3 Prozent und Zehnjahreszinssätzen von zwei Prozent bleibt ein Spread von rund 1,7 Prozentpunkten, und der ist im historischen

„Jede Sparkasse sollte sich ein Bild davon verschaffen, welche Hausaufgaben sie zu erledigen hat.“

Vergleich überdurchschnittlich hoch. Sofern man in der Lage ist, Zinsänderungsrisiken gut zu managen – und damit haben wir hier im Haus mit einem strategischen Modell in den vergangenen fünfzehn Jahren viel Erfahrung und Expertise angesammelt –, dann kann man daraus auch in den heutigen Zeiten Erträge generieren. Ein Problem ist allerdings die Passivkundenseite, da lässt sich bei Weitem nicht mehr so viel verdienen wie bei höherem Zinsniveau.

Eine weitere Herausforderung ist sicherlich auch der Wettbewerb im Firmenkundengeschäft. Insbesondere die Auslandsbanken, aber auch die deutschen Großbanken agieren dort sehr zyklisch. In guten Konjunkturphasen suchen sie ihr Geschäft massiv zu forcieren und treten oft mit Lockvogelangeboten an. Und sobald es schwieriger wird, verabschieden sich viele

„Für regionale Institute wiegt der Verlust einer Kundenbeziehung viel schwerer.“

wieder von ihren Kunden. Schon mehrfach haben wir in unserem Geschäftsgebiet ein typisches Muster erlebt. Risikocontroller aus der Zentrale setzen gewisse Unternehmen oder ganze Branchen angesichts einer sich verschlechternden Ratingentwicklung auf die „rote Liste“ und weisen die Berater vor Ort an, binnen kurzer Zeit das Engagement zu beenden. Zurzeit erleben wir im

Firmenkundengeschäft allerdings gerade wieder eine Expansionsphase, die es für uns enorm schwierig macht, risikoadäquate Margen am Markt durchzusetzen.

Allen aktuellen Bekundungen nach meinen es zumindest die deutschen Großbanken diesmal mit einem nachhaltigen Engagement im Mittelstandsgeschäft ernst. Trauen Sie solchen Aussagen nicht?

Allein in meiner Zeit als Vorstand in Tübingen habe ich schon zwei Zyklen erlebt. Sogar halbwegs gesunde Unternehmen wurden bei Auftreten von Problemen in Phasen eines Konjunkturabschwungs und den damit üblicherweise verbundenen Problemen der Liquiditätsversorgung seitens der Großbanken völlig unverhofft mit einer Kündigung ihrer Kreditlinien konfrontiert. Bei uns gibt es in solchen kritischen Fällen immer eine sehr sorgfältige antizyklische Einzelfallbetrachtung. Denn für regionale Institute wiegt der Verlust einer Kundenbeziehung viel schwerer. Wenn in betroffenen Unternehmen der Ernst der Lage erkannt wird, kann man ihnen erfahrungsgemäß oft erfolgreich über eine solche Delle hinweghelfen. Das stabilisiert die spätere Kundenbeziehung ganz erheblich.

Erwarten Sie angesichts der erklärten Ambitionen diverser Landesbanken im Mittelstandsgeschäft eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs?

In der Tat begegnet man den Landesbanken gerade bei größeren Adressen häufiger als früher im Wettbewerb. Allerdings ist die Überlappung zumindest im Falle unseres Hauses überschaubar. Die Größe der Kunden, die für die Landesbanken interessant

sind, unterscheidet sich doch erheblich von unseren Maßstäben. Und neben der relativ kleinen Schnittmenge der Zielgruppe fühlen sich zudem auch

die überregional agierenden Landesbanken dem Sparkassenlager ein Stück weit verbunden und richten ihre Aktivitäten weniger prozyklisch aus als man das bei Großbanken erlebt. In einem Firmenkundenmarkt mit den Extrempolen Sparkassen/Volksbanken und Großbanken dürften die Landesbanken in ihrem Geschäftsgebaren in der Mitte einzuordnen sein.

Müssen sich die Sparkassen und die genossenschaftlichen Ortsbanken angesichts der Vielzahl der Wettbewerber ernsthafte Sorgen um ein auskömmliches Mittelstandsgeschäft machen?

Auch die Auslandsbanken und die Großbanken zeigen sich häufig bei Adressen, die für normale Sparkassen und Volksbanken schon im oberen Bereich ihres Kundensegmentes angesiedelt sind oder gar nicht mehr zur Zielgruppe gehören. Insofern beschränkt sich dieser Wettbewerb eher auf größere Firmenkunden. Unser sehr breites und granulares Kernsegment in Tübingen – und das dürfte ebenso für viele andere kleine und mittlere Institute beider Verbände gelten, – sind die Handwerker sowie kleine und mittlere Mittelständler mit bis zu mehreren Hundert Mitarbeitern und bis zu 100 oder hin und wieder 200 Millionen Euro Umsatz. Diese Zielgruppe ist schon rein der erforderlichen Personalressourcen wegen für viele Wettbewerber gar nicht so interessant. Zudem ist gerade dieses Geschäft oft vom Vertrauen in langjährige und sehr feste Kundenbeziehungen geprägt. Großbanken sind ein Teil der derzeitigen Marktbedingungen. Sorge bereitet ihr Marktanteil von

„Großbanken sind ein Teil der derzeitigen Marktbedingungen.“

zwei oder drei Prozent in diesem Teil des Firmengeschäftes bisher aber nicht.

Welche Rolle spielt das Konsortialgeschäft im Sparkassensektor?

Für unser eigenkapitalstarkes Haus ist diese Variante weniger relevant, wir versuchen in aller Regel die Finanzierungen selbst abzudecken und zu begleiten. Bei anderen Sparkassen mag das nicht zuletzt aus Gründen der Granularitätssteuerung anders sein, wobei Sparkassen seit einigen Jahren unter Federführung eines Hauses verstärkt auch untereinander Konsortialgeschäft organisieren.

Mit welchen strategischen Maßnahmen ist Ihr Haus in den mehr als zehn Jahren Ihrer Vorstandstätigkeit dem steigenden Wettbewerbsdruck begegnet?

In den Jahren nach 2001 haben wir zunächst sehr stark das Kostenmanagement forciert. Seither haben wir uns von einer der weniger ertragsstarken zu einer der ertragsstärksten Sparkassen im Verbandsgebiet entwickelt. Parallel dazu wurde das Risikomanagement in den Eigenanlagen verändert, hin zu einem konservativen, vorsichtigen Ansatz. Drittens haben wir intensiv an unserem Selbstverständnis einer Kundensparkasse gearbeitet. Wir versuchen, das Haus immer von außen nach innen zu denken. Strategisch müssen wir uns dabei überlegen, wie wir nahe genug an die Kunden herankommen. Um nicht am Bedarf vorbei zu produzieren, müssen wir die Präferenzen der Kunden möglichst punktgenau treffen. Als wichtiges Instrument dazu haben wir den strukturierten Kundendialog entwickelt. Jedes Jahr laden wir in bis zu 15 größeren Filialen unseres Geschäftsgebietes jeweils 15 bis 20 Kunden ein und fragen nach ihren Erwartungen und Bedürfnissen. Deren Anregungen gehen dann in unsere Überlegungen ein – von der Angebotspalette bis hin zu den Öffnungszeiten.

Strategisch besonders wichtig war und ist uns zudem die Qualität der Mitarbeiter. Entsprechend viel investieren wir in die Aus- und Weiterbildung. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, kompetent mit den Kunden in Dialog zu treten, möglichst auch aktiv. Sie müssen die Kunden auch mal anrufen und nicht warten bis diese kommen.

Mit Blick auf die Gesamtbanksteuerung kümmern wir uns schließlich sehr genau um die Politik der Eigenanlagen. Wie sieht die Asset Allokation aus? Welche Ertragsquellen werden außerhalb des Kundengeschäfts in einer vernünftigen Balance von Risiko und Ertrag angezapft?

Welche dieser Projekte sind maßgeblich den Erfahrungen aus der Finanzkrise geschuldet?

Das Thema Eigenanlagen wurde strategisch schon vor der Finanzkrise aufgesetzt und hat uns während der Krise sehr beruhigt.

Gleiches gilt für das Projekt Kundennähe, in dessen Verlauf wir das Filialnetz von 93 vor zwölf Jahren auf heute 53 Filialen an-

„Wir müssen die Präferenzen der Kunden möglichst punktgenau treffen.“

gepasst haben. Mit beiden Projekten haben wir quasi Hausaufgaben erledigt, die andere Institute noch in Arbeit haben. Der Ausbau der Dialogfähigkeit mit den Kunden, in den ausdrücklich auch der Vorstand eingebunden ist, wurde in den vergangenen Jahren besonders vorangetrieben.

Inwieweit sind und waren externe Berater an diesen Projekten beteiligt?

Wir verstehen die strategische Ausrichtung unseres Hauses traditionell als zentrale Aufgabe des Managements. Insofern waren externe Berater immer nur selektiv eingebunden. Eine konstruktive gemeinsame Projektarbeit beansprucht schließlich das Führungspersonal der Bank zeitlich und fachlich enorm stark. Deshalb praktizieren wir eine solche Zusammenarbeit nur dosiert für die wirklich wichtigen Dinge, nicht zuletzt, um sie mit den vorhandenen Managementressourcen bewältigen zu können. Organisatorisch wie mit dem methodischen Know-how können wir aber sehr vieles im eigenen Haus stemmen. Das resultiert aus der Neuaufstellung unserer früheren Organisationsabteilung, aus der wir einen Kern von drei bis vier Inhouseberatern herausgezogen haben, die seither mit ihren Kenntnissen wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung der strategischen Ausrichtung leisten.

Das klingt nach einer untergeordneten Bedeutung der Verbände? Spielen deren Konzepte und Ideen in der strategischen Ausrichtung Ihres Hauses überhaupt keine Rolle?

Doch, mit dem Regionalverband unterziehen wir gerade das Filialnetz einer Art TÜV-Prüfung, die uns fit für die Zukunft halten soll. Durch den Vergleich mit den Standards guter anderer Sparkassen im Verbandsgebiet wollen wir frühzeitig möglichen Handlungsbedarf erkennen, wie er beispielsweise aus der demografischen

Entwicklung im Einzugsbereich unserer Filialen entsteht. Kunden pro Mitarbeiter oder pro Filialeinzugsgebiet sind hier beispielsweise Kennzahlen, die mit anderen Häusern verglichen werden.

Darüber hinaus fließen auch die Konzepte und Gemeinschaftsprojekte des DSGVO in unsere Überlegungen mit ein. Wie die Vorstände und Mitarbeiter in den anderen Sparkassen entwickeln wir unter den jeweiligen speziellen Marktgegebenheiten den Maßstab für unser Haus und übernehmen dabei gerne die passenden Elemente aus den DSGVO-Konzepten. Die eigenständige Umsetzung vor Ort ist eine der großen Stärken der dezentralen Sparkassenorganisation.

Man braucht die DSGVO-Papiere letztlich also doch nicht ...?

Doch, doch, für kleinere und mittlere Häuser, die nicht die konzeptionelle Schlagkraft haben, aus den eigenen Ressourcen die notwendigen Konzepte zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, sind die DSGVO-Anregungen von enormer Bedeutung. Aber sie können die Vielfalt der Marktgegebenheiten vor Ort natürlich niemals vollständig abbilden. Jedes Haus muss darüber hinaus für sich entscheiden, welche Parameter in die Festlegung der strategischen Ausrichtung einfließen sollen. Das lässt sich in einem Metakonzept aus Berlin gar nicht einfangen. Sparkassen mittlerer Größe und erst recht die ganz großen müssen sich schon selbst tiefe Gedanken über die Schrauben ihrer Wettbewerbsfähigkeit vor Ort machen.

Was halten Sie konkret von der Initiative Web 2.0 des DSGVO?

Grundsätzlich ist es sehr wichtig, dass die Sparkassen im dialogorientierten Web wie auch im Online Banking weiter vorankommen.

Das hängt allerdings immer ein wenig von den technischen Möglichkeiten ab, die die Finanz Informatik anbieten kann. Nimmt man das Wertpapiergeschäft als Beispiel, so lohnt sich durchaus ein Blick zu den Wettbewerbern. Dort ist das Angebot etwas umfangreicher als im Sparkassenbereich. Ein zweites Feld ist der Zahlungs-

verkehr. Je mehr Non Banks sich in diesem Feld tummeln, umso wichtiger wird es für die Sparkassenorganisation, auf Ballhöhe zu sein. Wenn dieser Tage bei Apple von einer Abwicklung von Zahlungsverkehr über Smartphones die Rede ist, dann könnte das beim Zahlen am Point of Sale riesige Summen von Geldern weg von der Passivseite der Sparkassen in die Arme anderer Unternehmen treiben, welche immer das sein mögen. Damit wäre die Finanzierung unseres Kundengeschäftes bedroht. Solche Entwicklungen muss der Verband sehr genau im Auge behalten.

Andererseits darf man das Internet nicht als Allheilmittel betrachten. Überall dort, wo es um langlaufende Verträge und vergleichsweise komplexe Sachverhalte geht, wie beispielsweise eine Baufinanzierung oder eine Riester-Altersvorsorge mit langen Laufzeiten, da hat auch in Zukunft der Berater beziehungsweise die personengestützte Beratung unserer Kunden ihren festen Platz. Das gilt für eine Vielzahl, vielleicht sogar die Mehrzahl unserer Produkte. Wir müssen deshalb das Internet in hohem Maße nutzen, um unsere Berater mit ihrem Know-how gezielt ins Spiel zu bringen.

Der Blick auf die Demografie zeigt eine im Schnitt immer älter werdende Bevölkerung, die Generationen 50 Plus, 60 Plus, 70 Plus und so weiter gewinnen an relativem Gewicht. Schreibt man diese Entwicklung in die Zukunft fort, wird das eine relativ vermögende Zielgruppe sein, die sich in ihren Vermögensdispositionen keinesfalls nur dem Internet, sondern auch qualifi-

zierten Beratern anvertrauen will. Kurzum: Beratergestützte Dialoge, Entscheidungen und Transaktionen werden ziemlich sicher ihre Zukunft haben.

Stichwort Verbundunternehmen: Was versprechen Sie sich für Ihr Haus von der Neupositionierung der

Deka-Bank im Wertpapiergeschäft? Wie sieht es beim S-Bausparen und im S-Versicherungsgeschäft aus?

Wesentlich erleichtert wurde die Neuausrichtung der Deka-Bank durch den schon zuvor beschlossenen Übergang der Anteile der Landesbanken an der Deka-Bank an die Sparkassen. Dieser Schritt gibt Letzterer im Sinne einer strategischen Unterstützung der Sparkassen deutlich mehr Freiheiten, etwa im Betreiben des Zertifi-

„Man darf das Internet nicht als Allheilmittel betrachten.“

katesgeschäftes. In diesem Sinne ist die nun eingeleitete Bündelung der Kräfte in der Deka-Bank durchweg zu begrüßen.

Bei den anderen Verbundunternehmen gibt es einen Widerstreit zwischen betriebswirtschaftlichen Aspekten einer Bündelung der Kräfte und einem möglichen Verlust an Kundennähe zu den Sparkassen und damit einem möglichen Verlust an Flexibilität. Das ist bei bundesweiten Gebilden sehr viel schwieriger. Ob man elf Bausparkassen braucht oder ob auch drei reichen, sind allerdings immer auch sparkassenpolitische Themen, die sich aber sicher lösen lassen.

Brauchen die Sparkassen/braucht Ihr Haus zur Verbesserung der Prozessabläufe größere gemeinsame Serviceeinheiten?

Die betriebswirtschaftlichen Vorteile, die beispielsweise bei einer Kreditfabrik entstehen können, bedeuten immer auch einen Verlust an spezifischem Know-how. Unser Haus braucht und will das angesichts seiner Größe nicht. Eine Auslagerung der Kreditsachbearbeitung würde beispielsweise rund 80 Mitarbeiter betreffen. Für die Personalentwicklung im Kreditgeschäft wäre ein solcher Verlust an Know-how eindeutig kontraproduktiv, weil wir die Fachkräfte nicht mehr anhand der Kreditphilosophie des eigenen Hauses entwickeln könnten. Zudem könnte es Schwierigkeiten geben, sehr flexibel auf Kundenwünsche, beispielsweise eine schnelle Finanzierung eines Fabrik- oder Wohngebäudes zu reagieren.