

Die Rolle des DSGV bei der Gesamtbanksteuerung der Sparkassen

Der 2008 eingeläutete finanzwirtschaftliche Umbruch und das damit verbundene Niedrigzinsumfeld stellt Banken und auch Sparkassen vor vollkommen neue Herausforderungen. Die durch die Flut an Zentralbankgeld verzerrten Relationen zwischen Angebot und Nachfrage nach Liquidität sorgen im Bankgeschäft für Verhältnisse, die buchstäblich auf dem Kopf stehen. Negative Zinssätze waren noch bis vor Kurzem in Theorie und Praxis ausgeschlossen. Die Realität hat hier die ökonomische Zunft überholt. Die Frage für die Steuerung eines Kreditinstituts ist nun: Handelt es sich hierbei um eine temporäre Anomalie? Oder sind diese Umstände auch auf längere Sicht die neue Wirklichkeit. Entlässt die Politik die Finanzwirtschaft kurzfristig wieder in die bekannte Normalität oder müssen Sparkassen auch in der Steuerung vollkommen neu denken?

„Doppelte Diversifizierung“

In solchen Situationen ist es die Aufgabe eines Finanzverbundes, derartige Phänomene zu analysieren und Konzepte für die Banksteuerung zu entwickeln. Der DSGV hat hier die Aufgabe und den Anspruch, die Leitplanken für die strategische Positionierung der Sparkassen zu liefern. Anders als in Konzernbanken wird in Finanzverbänden aus einer solchen Bewertung nicht die „eine“ richtungweisende Entscheidung abgeleitet, sondern sie bildet die Grundlage für viele dezentrale Entscheidungen, die sich durchaus voneinander unterscheiden können. Der Vorteil einer solchen Steuerungskultur: Sie vermeidet Fehler im großen Ausmaß durch eine „doppelte Diversifizierung“. Die Sparkassen diversifizieren nicht nur die Risikoklassen ihres Geschäftsmodells, sondern – im Rahmen der vereinbarten Leitplanken – auch die geschäftspolitischen Strategien innerhalb der Finanzgruppe (Abbildung).

Diese Dezentralität führt in einigen Fällen zu längeren Wegen bei der Entscheidungsfindung in der Gruppe, hat aber den unschlagbaren Vorteil, dass strategische Klumpenrisiken weitgehend vermieden werden. Konzepte für die Banksteuerung, wie sie im DSGV erarbeitet werden, folgen ohnehin langfristigen Überlegungen, sind weniger anfällig für kurzfristige Trends und halten sich an die bewährte Einsicht: „Mache nur Dinge, die du verstehst.“ Zudem sind die Konzepte zur Banksteuerung keine starren Vorgaben, sie bieten vielmehr den Rahmen, in dem jedes Institut seine frei wählbare Strategie verfolgen kann. Denn jede Sparkasse ist in ihren Entscheidungen frei.

Gute Gründe zur Standardisierung

Auch die Messmethoden und Instrumente zum Management der Risiken sind keine

festen Vorgaben für die Sparkassen, allerdings gibt es hier gute Gründe zur Standardisierung. Zum einen sind die auf die Sparkassen zugeschnittenen Methoden und Instrumente vom DSGV gemeinsam mit vielen Experten entwickelt und unabhängig getestet. Zum anderen sind aber die IT-Kosten ein wesentlicher Treiber für eine Standardisierung. In der Finanz Informatik, dem IT-Dienstleister, wird zu einer Fragestellung konsequent auf eine Standardlösung hingearbeitet. Nur so sind die Kosten der IT-Umsetzung angesichts ausufernder aufsichtsrechtlicher Anforderungen zu beherrschen.

Durch einheitliche Methoden und Verfahren wird außerdem die Vergleichbarkeit der Institute untereinander sichergestellt. Diese Vergleiche, die der DSGV regelmäßig durchführt, bestätigen auch, dass Sparkassen in der Gesamtbanksteuerung unterschiedliche Strategien verfolgen, also trotz einheitlicher Methoden und Verfahren nicht identisch auf globale Marktveränderungen reagieren, sondern verschieden in Abhängigkeit ihrer Strategien und Markteinschätzungen. Für die erste Stufe der Diversifizierung gilt also: Die Sparkassenfinanzgruppe ist untereinander hochgradig diversifiziert.

Zweite Stufe der Diversifizierung

Die zweite Stufe der Diversifizierung betrifft das Geschäftsmodell jeder einzelnen Sparkasse. Aufgrund der verschwundenen risikolosen Verzinsung als Anlagemöglichkeit für das Eigenkapital, aber auch mit Blick auf die anvertrauten Kundeneinlagen, bedarf es einer verantwortungsvollen und bewussten Investition in verschiedene Risikoklassen, um künftig das Vermögen der Kunden wie das der Sparkassen selbst zu vermehren. Der DSGV entwickelt zusammen mit den Regionalverbänden

Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Berlin

Im Niedrigzinsumfeld der vergangenen Jahre sind die Anforderungen an die Banksteuerung gewachsen, und zwar ganz unabhängig von Größe und der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Institute. Für den Sparkassensektor sieht sich in dieser Frage auch der Deutsche Sparkassen- und Giroverband gefordert. Die Leitplanken und den Rahmen vorzugeben, in denen jedes Institut seine Strategie frei wählen kann, formuliert der Autor als vorgegebene Ausrichtung. Gerade mit Blick auf die kleineren Sparkassen legt er Wert auf eine Entlastung der Ortsbanken, denen er mit der Entwicklung eines Zielbildes einer Gesamtbankstrategie Freiraum verschaffen will, sich intensiver mit den ökonomischen Herausforderungen und den Lösungsansätzen auseinanderzusetzen. (Red.)

einen konzeptionellen und IT-technischen Lösungsrahmen, der es den Sparkassen ermöglicht, neben dem klassischen Zinsgeschäft auch Erträge aus anderen Risikoklassen zu erzielen, allerdings immer unter dem gleichzeitigen Blick auf das Risiko.

Es ist eine Kernfunktion von Banken und Sparkassen, Risikotransformation – und auch Fristentransformation über alle identifizierten Risikoklassen – zu betreiben. Das können sie besser als ihre privaten und realwirtschaftlichen Kunden, aber auch als ihre neuen Wettbewerber aus den sozialen Netzwerken und dem Fintech-Bereich.

Konzentration auf das Kundengeschäft

Wie verdienen Sparkassen künftig ihr Geld? Heute profitieren die Institute noch von den Margen aus dem Bestandsgeschäft. Aber sinkende Margen im Passivgeschäft und sinkende Preise im Aktivgeschäft führen nun dazu, dass die Zinsüberschüsse aus dem Kundengeschäft sinken. Der Zinsüberschuss als Hauptertragsquelle der Sparkassen ist bei Ausweitung der Bilanzsumme in den vergangenen Jahren gesunken und nähert sich dem Verwaltungsaufwand an. Die überwiegend fixen Kosten können nicht im gleichen Ausmaß gesenkt werden. Dies schränkt die Auswahl der kurzfristigen Gegenmaßnahmen ein.

In der derzeitigen Situation wird nun nicht nur ein langer Atem benötigt, sondern es ist auch eine sorgfältige Überprüfung der heutigen und der strategischen Ertragsbringer notwendig. Eine Konzentration auf das Kundengeschäft ist dabei unerlässlich, denn dieses ist und bleibt die wesentliche Ertragsquelle der Sparkassen. Das ist auch der Kernpunkt eines DSGV-Konzepts.

Derzeit werden in Deutschland über 2 Billionen Euro an privatem Vermögen in Tagesgeldern, Spareinlagen und Sparbriefen gehalten, Vermögenszuwächse fließen fast ausschließlich in kurzfristige Anlageformen. Aber die kurzfristigen Anlagen werfen kaum Renditen ab. Auch Sparkassen können die Zinssenkungen der Europäischen Zentralbank schon längst nicht mehr an die Kunden weiterreichen. Was bleibt, ist der Verzicht auf Margen. Mit ansteigender Inflation (laut EZB soll diese bereits im kommenden Jahr auf 1,5 Prozent steigen) werden die Sparer einer realen Entgegnung gegenüberstehen. Damit werden

Spar- und Vorsorgeanreize eingeschränkt. Während sich die Konjunktur über die private Konsumlaune freut, wäre eine höhere Sparquote für eine zukünftige Absicherung notwendig.

Gleichzeitig feiert die EZB laxere Kreditvergabestandards der europäischen Banken als ein Erfolg ihrer Politik. Hierbei sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die konjunkturelle Entwicklung der letzten Jahre die Ausfallraten in Deutschland auf ein historisch niedriges Niveau gedrückt hat. Doch bei dieser grundsätzlich positiven Entwicklung ist Vorsicht geboten. Der DSGV weist in seinen Konzepten stets darauf hin, dass Risiken adäquat berechnet werden müssen, auch wenn sie aktuell von vielen Wettbewerbern nicht mehr korrekt eingepreist werden, wie es derzeit verstärkt an den Märkten für Unternehmensanleihen zu beobachten ist. Dies bedeutet, einerseits die konjunkturellen Übertreibungen auf den Kapitalmärkten nicht mitzugehen, andererseits ein verlässlicher Berater und Finanzierer der Unternehmen vor Ort zu sein. Aufgrund ihrer Verlässlichkeit und dem auf die Realwirtschaft der Region fokussierten Geschäftsmodell vertrauen die meisten Sparkassenkunden darauf, dass Risiken adäquat bewertet und faire Preise für auskömmliche Margen berechnet werden.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen abdecken

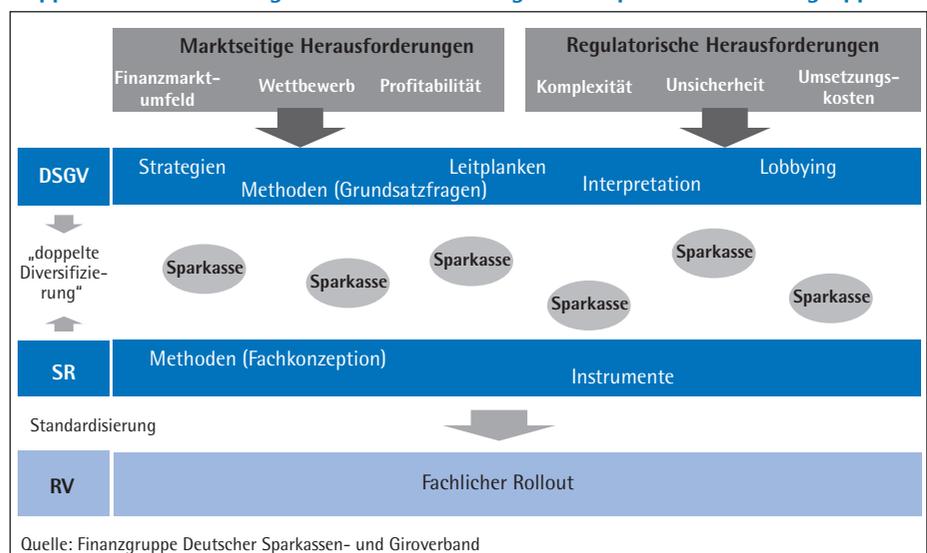
Die Regulierungsflut ist für alle Institute eine Herausforderung. Konzepte zur Bank-

steuerung müssen häufig überwiegend aufsichtsrechtliche Anforderungen abdecken. Bei der Erfüllung der Risikotragfähigkeit und Kapitalplanung gemäß der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) stellen ein Rahmenkonzept und als Detaillierung verschiedene Steuerungskonzepte die methodischen Werkzeuge für die Sparkassen bereit. Ziel ist dabei stets, die Managementprozesse trotz zunehmender Komplexität der aufsichtsrechtlichen Anforderungen schlank zu halten und IT-technisch zu unterstützen.

Bereits mit der Konsultation neuer oder überarbeiteter Vorgaben der Bankenaufsicht oder Erfahrungen aus der Prüfungspraxis beginnt der DSGV die fachliche Auseinandersetzung mit möglichen Umsetzungsformen sowie der intensive Austausch mit der Bankenaufsicht. Um Sparkassen eine weitere Orientierung in der existierenden Methodenvielfalt anzubieten, erarbeitet er gemeinsam mit Regionalverbänden und Sparkassen spezifische Steuerungskonzepte, die als Leitplanken für den Einsatz von standardisierten IT-Instrumenten in der Banksteuerung dienen.

Worin besteht nun die besondere Herausforderung bei der Kapitalplanung und dem Kapitaleinsatz in der Risikotragfähigkeit? Basel III führte dazu, dass Sparkassen ihr Eigenkapital stärker und schneller aufstocken mussten als ursprünglich geplant. Sparkassen können ihr Eigenkapital aber im Gegensatz zu anderen Banken und Bankengruppen im Wesentlichen nur aus der

Doppelte Diversifizierung und Standardisierung in der Sparkassen-Finanzgruppe



eigenen Ertragskraft stärken. Daher thesaurieren viele Sparkassen ihre Überschüsse. Gleichzeitig sind Sparkassen ihrer Region verpflichtet, als Finanzierungspartner für Privat- und Unternehmenskunden zur Verfügung zu stehen. Diese Ausweitung des Kreditgeschäfts führt zu einem weiteren Kapitalbedarf. Die Methoden und Instrumente zur Risikotragfähigkeit und Kapitalplanung müssen angesichts dieser Entwicklungen prognosefähiger und präziser sein. Daran arbeiten wir im DSGVO gemeinsam mit Sparkassen, Regionalverbänden, den Prüfungsstellen und der Finanz Informatik.

Regulatorische Flut als Belastung für kleine Institute

Die regulatorische Flut, die seit der Finanzkrise ausgebrochen ist, trifft leider auch die kleinen und mittelgroßen Institute. Allein die Umsetzung von Basel III durch die Regelwerke der Capital Requirements Regulation und Directive CRR/CRD IV sowie der dazugehörigen technischen Standards umfasst in etwa 4600 Seiten. Der DSGVO wird nicht müde, für diese Institute angemessene Erleichterungen zu fordern. Die meist regional aufgestellten Institute sind traditionell Finanzierungspartner des Mittelstands und haben mit diesem starken Bezug zur Realwirtschaft in der Krise stabilisierend gewirkt. Auch die typischen Risikoprofile kleiner und mittelgroßer Institute sprechen für vereinfachende Regulierungsansätze. Denn die Regulierung darf gerade diese Institute, deren Ressourcen zur Umsetzung regulatorischer Anforderungen begrenzt sind, nicht überfordern.

Um einen Beitrag an zentraler Stelle zu leisten, wurden angesichts der Regulierungsflut die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit in der Gruppe optimiert. Zunächst bewertet der DSGVO die sich abzeichnenden regulatorischen Initiativen dahingehend, welche Relevanz sie für die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe besitzen. Er begleitet die Konsultationen, stimmt Auslegungen aufsichtsrechtlicher Anforderungen mit der Aufsicht ab und erstellt eine ausführliche, auf die Institute zugeschnittene Dokumentation, wie neue aufsichtsrechtliche Anforderungen umzusetzen sind.

Der DSGVO ist zudem dafür verantwortlich, das Zielbild einer Gesamtbankstrategie zu entwickeln. Dieses muss angesichts sich ändernder aufsichtsrechtlicher Rahmenbedin-

gungen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zum Beispiel wurden wie oben beschrieben mit der Einführung von Basel III der Kapitalplanungsprozess und die Bewertung der Kapitalkosten überarbeitet.

Eine große Herausforderung ist die IT-Umsetzung neuer Anforderungen, insbesondere im Bereich der Banksteuerung. Die Umsetzungsfristen, die die Aufsicht setzt, sind sehr knapp bemessen. Zwar stehen die grundsätzlichen Regeln seit Veröffentlichung der am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen CRR – dem zentralen Baustein der europäischen Rechtslegung von Basel III – fest. Allerdings werden die für eine IT-Umsetzung maßgeblichen technischen Standards der EBA, die die CRR ergänzen, oft erst kurz vor Inkrafttreten der entsprechenden Regelung veröffentlicht.

So erfolgt die technische Umsetzung häufig zunächst nur auf Basis von Entwürfen in der Hoffnung, dass das finale Papier keine großen Überraschungen beinhaltet. Als Beispiel seien die noch zirka 30 fehlenden finalen technischen Standards genannt, die eigentlich heute schon Bestandteil des aufsichtlichen Meldewesens sein sollten. Die Verantwortung für die Übersetzung der vom DSGVO zur Verfügung gestellten Dokumentation in programmierbare IT-Fachkonzepte liegt bei den Regionalverbänden und der Finanz Informatik, dem zentralen IT-Dienstleister.

Diese technisch operative Aufgabe hat sich mit der Regulierungsflut deutlich intensiviert. Als kurzfristige Maßnahme wurden in der Vergangenheit Projekte zur Unterstützung aufgesetzt. Inzwischen ist absehbar, dass die Regulierungsflut, gerade was die technischen Anforderungen angeht, auf hohem Niveau weitergeht. Konsequenterweise muss die Umsetzungsunterstützung für die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe als intensive Daueraufgabe begriffen werden, der möglichst ökonomisch zu begegnen ist. Der DSGVO-Vorstand hat dazu die Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH (SR) beauftragt, Ressourcen aufzubauen, um die bisher in Projekten geleistete Unterstützung im Bereich Banksteuerung als Linientätigkeit dauerhaft zu leisten.

Der Begriff der Banksteuerung ist dabei sehr präzise gefasst: Gemeint sind die mit dem Risikomanagement verbundenen The-

men, zum Beispiel Adressen-, Marktpreis- und Liquiditätsrisikomanagement und in diesem Sinne Gesamtbanksteuerung; nicht aber die Themen Vertriebs- und Personalsteuerung. Die SR betreut die zentralen Rating- und Scoringverfahren für die Sparkassen-Finanzgruppe und verfügt damit bereits über wertvolle Erfahrungen in der gemeinsamen IT-Planung mit der Finanz Informatik aber auch in der Abstimmung mit der Aufsicht.

Neues Gremium mit Entscheidungskompetenz

Gleichzeitig hat der DSGVO-Vorstand ein Gremium eingerichtet, welches die Entscheidungskompetenz zu Themen der Banksteuerung (gemäß der Definition) auf sich vereint und die Entscheidungswege deutlich verkürzt. Damit ist die Gruppe bei Themen der Banksteuerung künftig schneller handlungsfähig. Dieser Fachrat erhält Entscheidungsvorlagen aus Arbeitsgruppen, in denen alle am Leistungserstellungsprozess für die Sparkassen Beteiligten vertreten sind, das heißt DSGVO, SR, Regionalverbände, Sparkassen, Prüfungsstellen und die Finanz Informatik. Seit 1. März 2015 werden nun sukzessive bis Ende 2016 Kapazitäten in der SR aufgebaut. Ab 1. Januar 2017 beginnt der Regelbetrieb, in dem die Leistungen der SR fakturiert werden.

Was bedeutet dies für die Entwicklung der Gesamtbanksteuerung für die Sparkassen? Der DSGVO legt großen Wert darauf, regulatorische Anforderungen für die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe ökonomisch sinnvoll auszulegen. Das bedeutet, dass seine Empfehlungen für die Institute über die reine Erfüllung aufsichtsrechtlicher Kennziffern wie beispielsweise die Liquiditätsdeckungsquote oder die Kernkapitalquote hinausgehen. Die aufsichtsrechtlichen Vorgaben sind eingebettet in ein ökonomisches Liquiditäts- und Kapitalmanagement. Durch den Aufbau zusätzlicher Ressourcen in der SR, die kürzeren Entscheidungswege sowie die bessere Verzahnung aller Beteiligten in gemeinsamen Arbeitsgruppen wird die Umsetzung standardisierter IT-Lösungen für aufsichtsrechtliche Anforderungen beschleunigt. Das wiederum entlastet die Sparkassen, die sich nun intensiver mit den ökonomischen Herausforderungen und den Lösungsansätzen auseinandersetzen können.