

σ **Finanzgruppe**
Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Es gilt das gesprochene Wort.

Sperrfrist: Redebeginn

Rede des Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes

Georg Fahrenschon

**anlässlich der Handelsblatt Jahrestagung "Zukunftsstrategien für Sparkassen
und Landesbanken"**

„Die Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe“

am 02. Februar 2017 in Berlin

Meine Damen und Herren,

Eigentlich müsste man bei Tagungen dieser Art im Jahresturnus immer wieder dasselbe vortragen: Europa ist wichtig, aber Zentralismus ist nicht die Lösung. Einheit in Vielfalt, echte Subsidiarität muss das Motto sein. Die zu wenig differenzierte Regulierung erdrosselt zunehmend die kleinen und mittleren Institute. Die Niedrigst- und Negativzinspolitik ist unnötig, gefährlich und beschädigt stabile Finanzstrukturen. Alle drei Aussagen haben 2017 noch mehr Berechtigung als jemals zuvor.

Wir haben in den letzten Jahren immer wieder vor deutlich zurückgehenden Geschäftsergebnissen gewarnt. Jetzt werden die Effekte der Niedrigzinspolitik überall in Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar, auch bei uns. Das Betriebsergebnis vor Bewertung 2016 bei den deutschen Sparkassen liegt zinsbedingt rund 800 Mio. Euro unter dem Vorjahresergebnis. Das ist ein Rückgang um sieben Prozent. Diese Entwicklung wird sich 2017 trotz weiter verbesserter Provisionsüberschüsse fortsetzen. Ganz offen: Die Aufwands-/Ertragsrelation bei den Sparkassen wird in den nächsten drei Jahren wohl auf rund 75 Prozent ansteigen. Verbunden mit allen Herausforderungen, die eine solche Entwicklung für eine Flächenorganisation mit sich bringt.

Und dennoch, meine Damen und Herren, wäre es falsch, heute und hier vor allem die Befindlichkeiten und Sorgen der Sparkassen – und natürlich in vergleichbarer Weise auch der Landesbanken – vorzutragen. Denn dies würde den falschen Eindruck erwecken, als ginge es bei diesen Diskussionen nur um uns oder unsere Interessen.

Die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe werden diese Phase extremer Belastungen bewältigen. Das wird natürlich enorme unternehmerische Anstrengungen und konsequentes Handeln erfordern. Das können wir. Dazu haben wir ausreichend wirtschaftliche Substanz und genug unternehmerisches Können.

Die eigentlich entscheidende Frage ist aber, was das alles für unsere Kunden bedeutet. Denn das muss der Ausgangspunkt aller unserer strategischen Überlegungen sein. Und auch Politik und Aufsicht wären gut beraten, diese Frage in den Mittelpunkt zu stellen und danach zu handeln.

II.

In diesen Tagen, meine Damen und Herren, wird viel vom neuen amerikanischen Präsidenten und vom harten Brexit gesprochen. Und nicht minder sorgenvoll werden die Parlamentswahlen in den Niederlanden und vielleicht auch in Italien sowie die Präsidentschaftswahl in Frankreich erwartet. Alle diese Entscheidungen haben wesentliche politische und wirtschaftliche Auswirkungen. Viele Werte und Errungenschaften - offene Grenzen, freie Märkte und internationaler Handel - stehen in Frage und müssen aktiv verteidigt werden.

Leicht gerät dabei aber aus dem Blick, welche Sorgen und Bedürfnisse der Menschen diesen Entwicklungen zugrundeliegen. Wenn wir uns mit den Ursachen und nicht nur mit den Symptomen beschäftigen wollen, müssen wir hier ansetzen.

Viele Studien¹ zeigen in diesen Tagen auf, dass es einen dramatischen Vertrauensverlust in jegliche Institutionen – Politik, Wirtschaft, Medien, selbst NGO´s – gibt. Die sich vollziehenden globalen Veränderungen verunsichern die Menschen zutiefst – in den USA, in Großbritannien, in ganz Europa, aber auch in Deutschland.

- Die Menschen sehen für sich selbst in der Globalisierung mehr Nachteile als Vorteile. Eine deutliche Mehrheit auch der deutschen Bevölkerung würde deshalb inzwischen eine wirtschaftliche Abschottung in Kauf nehmen, selbst wenn dadurch das Wirtschaftswachstum zurückgehen würde².
- Weite Teile der Gesellschaft sehen die Digitalisierung eher als Bedrohung denn als Chance und fühlen sich von der Innovationsgeschwindigkeit überfordert³.
- Und vor allem: Eine große Mehrheit sorgt sich um soziale Gerechtigkeit, um Chancengerechtigkeit, um wirtschaftliche Teilhabe⁴.

Die Finanzmarktregulierung spielt eine wichtige Rolle: Rund zwei Drittel der Menschen in Deutschland⁵ glauben nicht, dass die Regulierungen der Finanzmärkte zu mehr wirtschaftlicher Stabilität geführt haben – und damit meinen sie vor allem ihre eigene finanzielle Stabilität. Die Finanzwirtschaft hat an diesem Vertrauensverlust einen nicht geringen Anteil – Lehman, Libor-Manipulationen, Subprime-Kredite.

Lassen Sie es mich so ausdrücken: Das Vertrauen, dass es den eigenen Kindern einmal mindestens genauso gut geht wie einem selbst, schwindet. Damit schwindet die Basis für das Urvertrauen in die Demokratie und das Wirtschaftssystem, wie wir es kennen und schätzen.

Wer vor diesem Hintergrund seine eigene Geschäftsstrategie nur entlang der Gewinn- und Verlustrechnung aufbaut, wer nur in Produkten und Abverkaufsstrategien denkt oder wer Kunden nur als Faktoren einer Deckungsbeitragsrechnung sieht, der wird scheitern. Er muss scheitern, weil solche Strategien an den Bedürfnissen der Menschen wiederum vollständig vorbei gehen.

Meine Überzeugung ist: Es ist Zeit, dass Wirtschaftsunternehmen, dass vor allem Finanzdienstleister Verantwortung übernehmen, Verantwortung für wirtschaftliche Teilhabe in unserem Land, Verantwortung für eine den Menschen nützliche Digitalisierung und Verantwortung für eine sozial gerechte Globalisierung. Diese Verantwortung wollen wir als Sparkassen-Finanzgruppe, Sparkassen, Landesbanken und unsere Verbundpartner, übernehmen – ganz praktisch und ganz konkret vor Ort.

III.

¹ Z.B. Edelman Trust Barometer 2017

² Edelman Trust Barometer: 71 % agree: "The government should protect our jobs and local industries, even if it means that our economy grows more slowly"

³ Edelman Trust Barometer 2017: Fears further erode belief in the system: 83 % pace of innovation

⁴ Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 10043,11057

⁵ Edelman Trust Barometer: 64 % do not agree that financial market reforms have increased economic stability

Meine Damen und Herren, vier wesentliche Kundenbedürfnisse bestimmen deshalb die Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe der nächsten Jahre.

Erstens: Es gibt ein deutlich gestiegenes wirtschaftliches und finanzielles Sicherheitsbedürfnis der Menschen⁶.

Kunden erwarten von uns, dass Einlagen zweifelsfrei sicher sind und dass möglichst ein Wertzuwachs erfolgt, mindestens ein Realverlust vermieden wird. In beiden Punkten macht es uns die Politik heute sehr schwer.

Wir haben in Deutschland außerordentlich leistungsfähige, eigenverantwortlich betriebene Einlagensicherungs-systeme. Diese werden durch europaweit einheitliche, seit Juli 2015 geltende Standards nochmals gehärtet. Noch nie hat ein Kunde bei einer Sparkasse seine Einlagen verloren – darauf können sich die Kunden auch in der Zukunft verlassen.

Warum trotzdem genau dieses Vertrauen der Einleger durch die Diskussionen um eine europäische Vergemeinschaftung der Einlagensicherung massiv belastet wird, ist nicht nachvollziehbar. In Zeiten gesteigener Sicherheitsbedürfnisse der Sparer ernsthaft die Überführung der zur Absicherung unserer Kunden angesparten Mittel in ein einheitliches europäisches Einlagensicherungssystem zu planen, ist politisch instinktlos. Es zeigt leider, wie weit entfernt von den tatsächlichen Sorgen der Menschen manche in Europa weiter theoretische Blaupausen vorantreiben.

Zur gleichen Zeit liefert die staatliche Rettung der Monte dei Paschi den Beleg dafür, dass nationale Regierungen die politischen Hoheitsrechte über ihren Bankenmarkt behalten wollen und dass die europäischen Abwicklungsregeln für Banken pure Theorie sind. Die Einlagensicherung kann nicht europäisch vergemeinschaftet werden – nicht heute, nicht morgen, und auch nicht übermorgen.

Darüber hinaus geht es bei dem gestiegenen finanziellen Sicherheitsbedürfnis der Menschen natürlich auch um die Frage nach dem Wertzuwachs des eigenen Vermögens. Wir wissen: Bei der aktuellen Geldpolitik der EZB können positive Nettoerträge nur noch mit sehr hoher Risikobereitschaft erwirtschaftet werden. Viele unserer Kunden können sich das schlicht nicht leisten. Andere könnten zusätzliche Risiken eingehen, haben aber eben ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis.

Eine Geldpolitik, die diesen Menschen in dieser Lage sagt „*Pech gehabt, ihr könntet ja die Kapitalmärkte nutzen*“ ist nicht nur zynisch, sondern auch sozial- und gesellschaftspolitisch unverantwortlich – und zwar europaweit. Nun können Sie einwenden, Sozialpolitik sei nicht die Aufgabe der EZB. Ich sage: Eine Umverteilung von unten nach oben, eine Aufblähung volkswirtschaftlicher Risiken, eine Belohnung von Gläubigern zu Lasten von Schuldern – das alles sind auch keine Aufgaben einer Notenbank. Mich hat die Begründung, man müsse durch expansive Geldpolitik eine Deflation vermeiden, noch nie überzeugt. Der entscheidende Faktor waren doch schon immer die Ölpreise, die bekanntlich nicht in Frankfurt festgesetzt werden. Spätestens die jetzt in ganz Europa ansteigende Inflation entzieht dieser Argumentation

⁶ ICON Wirtschafts- und Finanzmarktforschung für den DSGVO, Juli 2016: Für 57 % ist Sicherheit wichtigstes Anlagemotiv (7 %Punkte mehr als 2015)

die Grundlage. Wir brauchen jetzt nicht neue Definitionen von Inflation. Jetzt kommt die Zeit, wo erste Schritte raus aus der expansiven Geldpolitik notwendig sind – langsam und behutsam.

Aus Kundensicht bedeutet das dennoch: Auf absehbare Zeit erlauben die Marktbedingungen keine Zinsen auf Einlagen. Die Sparkassen strecken sich schon erheblich, die Negativzinsen der EZB nicht an die breite Privatkundschaft weiterzugeben. Das hat uns 2016 einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag gekostet. Würden wir in der Breite Negativzinsen einführen, würde das Vertrauen in unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zusätzlich auf eine harte Probe gestellt. Deshalb stemmen wir uns dagegen. Ich hoffe, dass die Geldpolitik so rechtzeitig „die Kurve kriegt“, dass dies nicht eines Tages doch betriebswirtschaftlich zwingend wird.

Nun empfiehlt uns die Aufsicht regelmäßig, wir sollten das zinsabhängige Geschäft reduzieren. Das ist leicht – zu leicht – gesagt. Denn es wird kaum gemeint sein, dass sich Sparkassen in internationale Kapitalmarktgeschäfte stürzen oder gar vor allem im Eigenhandel tätig werden sollen.

Provisionsgeschäft, das unseren Kunden nützt – das machen wir. Es wird aber angesichts der Anlagepräferenzen unserer Kunden niemals so umfangreich sein können, dass damit fehlendes Zinsgeschäft kompensiert wird. Wir haben gemeinsam mit der DekaBank große und auch erfolgreiche Anstrengungen unternommen, das Wertpapiersparen in die Breite zu tragen. Und wir vermitteln und finanzieren in hohem Umfang geeignete private Immobilien, um Kunden alternative Anlagemöglichkeiten zu bieten. Beides übrigens Bereiche, in denen die Regulatorik alles andere als kundenfreundlich ist.

Die unzureichende Umsetzung der Immobilienkreditrichtlinie war sogar kontraproduktiv. Das hat Rechtsunsicherheiten geschaffen und damit vielen Menschen, vor allem jungen Familien, den Weg ins Eigenheim erschwert. Es ist gut, dass dies jetzt politisch korrigiert wird. Ich halte auch die Sorge der Politik vor überhitzten Immobilienmärkte - zumindest im privaten Sektor - für nicht berechtigt. Die Sparkassen steuern hier durch hohe Eigenanforderungen und hohe Tilgungsanteile erfolgreich gegen.

Zweitens: Das Bedürfnis unserer Kunden nach persönlicher Nähe steigt – trotz oder wahrscheinlich gerade wegen der Digitalisierung aller Lebensbereiche.

Mit 130.000 Beraterinnen und Beratern sowie 11.4000 Geschäftsstellen mit Mitarbeitern haben wir das dichteste Netz in Deutschland. Das wird grundsätzlich auch so bleiben. Persönliche Nähe aufrecht zu erhalten, bedeutet in unserer Zeit aber mehr, als Geschäftsstellen zu betreiben. Es bedeutet massive Anstrengungen eines jeden Mitarbeiters.

Die Menschen kommen nicht mehr so häufig in Geschäftsstellen, weil reine Banking-Angebote inzwischen sehr viel besser und schneller im Netz zu erledigen sind. Wer Geschäftsstellen nutzt, sucht dort vor allem sehr qualifizierte Beratung. Wir ändern deshalb unser Geschäftsstellennetz so, dass es diesen veränderten Kundenbedürfnissen besser als bisher gerecht wird. Das bedeutet: Weniger, aber in Beratung und Qualität deutlich aufgewertete Standorte. Ich empfehle den Sparkassen auch, in die Ausstattung und Gestaltung dieser Standorte zu investieren – mehr Qualität muss auch sichtbar sein.

Wenn wir uns in diesem Zuge an einzelnen Standorten zurückziehen und zum Teil unsere Leistungen auch neu bepreisen müssen, wird es entscheidend sein, noch mehr in persönliche Nähe zu investieren. Vieles erreichen wir bereits über gute ausgebildete Beraterinnen und Berater. Notwendig ist aber auch das unbezahlbare persönliche Engagement unser Mitarbeiter in örtlichen Gemeinschaften, Vereinen und Bürgergruppen. Das betrifft auch die Vorstände. Bei fusionsbedingt tendenziell größeren Häusern müssen sie noch mehr als bisher persönliche Nähe zu den Kunden herstellen.

Die öffentlich aufgesetzte Diskussion um Vorstandsgehälter zeigt uns, dass wir uns stärker um die persönliche Nähe bemühen müssen. Deshalb brauchen wir Vorstände, die die Bedürfnisse, die Befindlichkeiten und die Sorgen – auch unberechtigte – der Menschen verstehen und aufnehmen. Vorstände, die das schaffen, sind ihr Geld wert.

Drittens: Unsere Kunden brauchen Innovationen, die ihrem Sicherheits- und Datenschutzbedürfnis entsprechen.

Zwischen Sparkassen und Fintechs gibt es einen großen Unterschied: Fintechs können alles ausprobieren und machen. Das Ergebnis ist im Zweifel für eine relativ kleine Gruppe technisch affiner Menschen relevant. Was Sparkassen im Markt umsetzen, muss den Sicherheitsbedürfnissen von 50 Millionen Deutschen entsprechen. Das ist ein großer Unterschied!

Dennoch wollen wir beide Welten besser verknüpfen: Fintechs haben gute Ideen, wir haben die größte Kundenbasis Europas. Da geht etwas. Deshalb laden wir die Entwickler der ganzen Welt ein, Innovationen mit uns gemeinsam umzusetzen. Wir haben dazu bei der Finanz Informatik eine Andockstelle geschaffen. Joachim Schmalzl wird darauf später noch eingehen. Wir gewährleisten in einer solchen Partnerschaft eine bemerkenswerte Breitenwirkung und das erforderliche Sicherheitsniveau.

Gleichzeitig nutzen wir die dezentrale Innovationskraft unserer Gruppe besser. Jedes einzelne Haus ist künftig eingeladen, Innovationen zu entwickeln und in Teilmärkten zu testen. Der DSGVO stellt Verfahren zur breiten Einführung in der ganzen Gruppe zur Verfügung, wenn sich diese Tests bewährt haben. Yomo ist ein Beispiel für ein Angebot, das sich in einer solchen Testphase befindet.

Mit dieser neuen Philosophie haben wir in sehr kurzer Zeit zum Beispiel Kwitt entwickelt, das neue Zahlungssystem der Sparkassen von Handy zu Handy. Seit Ende November haben wir inzwischen bereits 260.000 aktive Nutzer gewonnen.

Viertens: Unsere Kunden wollen freie Märkte und offenen Wettbewerb, wenn die Vorteile für alle Teile der Bevölkerung deutlich werden.

Über 60 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten im Mittelstand. Rund ein Viertel unserer mittelständischen Kunden ist bereits im Ausland aktiv. Der Schlüssel zu einer breiten positiven Wahrnehmung internationaler Wirtschaftsbeziehungen sind deshalb die Aktivitäten mittelständischer Unternehmen. Daran hat Deutschland ein politisches und wirtschaftliches Interesse.

Sparkassen können – zusammen mit den Landesbanken – dafür die gesamte kreditwirtschaftliche Palette im Internationalen Firmenkundengeschäft anbieten. In drei Punkten unterscheiden wir uns allerdings deutlich von unseren Wettbewerbern: Wir bieten überall in Deutschland qualifizierte Anlauf- und Beratungspunkte – mit uns kommt die Globalisierung zu den Kunden. Wir bieten über den S-Country-Desk ein qualitätsgeprüftes Netzwerk von Dienstleistern im Ausland – mit uns werden ausländische Partner gleich in ein gutes bestehendes Geschäftsverhältnis integriert. Und wir haben mit den Landesbanken, mit der Deutschen Leasing und der Deutschen Factoring Bank Verbundunternehmen, die speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen ausgerichtet sind – wir sprechen überall „mittelständisch“.

In diesem Geschäftsfeld steckt für unsere gewerblichen Kunden und auch für uns noch deutlich mehr Potenzial. Und dies ist zugleich eine sehr praktische Form, wie wir unsere Werte gegen protektionistische Tendenzen verteidigen können.

IV.

Meine Damen und Herren, die Sparkassen können gemeinsam mit den Landesbanken und ihren übrigen Verbundunternehmen für jeden Bürger und für Unternehmen in jeder Region den aus globalen Wirtschaftsbeziehungen resultierenden eigenen Wohlstand spürbar machen. Diese Geschäftsphilosophie wird gerade in Zeiten von Protektionismus und Nationalismus wichtiger denn je. Aber die Politik muss uns ermöglichen, unsere Philosophie - sozialer Ausgleich unter den Bedingungen offener Märkte - zu erhalten.

Wirksame Regulierungen sind weiter notwendig. Für internationale Großbanken erdachte Regulierungen dürfen aber nicht weiter kleinere Institute erdrosseln. Wir brauchen für kleine und mittlere Institute andere Regeln als für internationale und große. Deshalb wollen wir eine „small and simple banking box“ in Europa etablieren.

Und wir brauchen ein Verständnis, dass Sparkassen ihr Kapital selbst erarbeiten und deshalb in Zeiten niedrigster Zinsen zusammenhalten müssen. Denn wir alle – jedes Unternehmen, jeder Bürger in Deutschland – sind auch morgen und übermorgen auf leistungsfähige Sparkassen und Landesbanken angewiesen. Institute, die nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sind, sondern auch eine gesellschafts- und sozialpolitische Aufgabe in unserer Sozialen Marktwirtschaft erfüllen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.