

# Sparkassen und ihre Märkte neue Herausforderungen

Von Gerhard Grandke

**Die doppelte Fokussierung von Sparkassen einerseits auf ihr Geschäftsgebiet und andererseits auf das Retailgeschäft bedingt eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den S-Instituten und ihrem Markt und macht sie so zu berechenbaren Partnern in der Region. Kritik aus Brüssel weist Gerhard Grandke vehement zurück und plädiert dafür, dass zukünftige Regulierung wohl kaum bei den Sparkassen ansetzen dürfe, die sich in der Krise als stabil erwiesen haben. Red.**

Sparkassen und ihre Märkte verbindet eine sehr spezielle Beziehung. Aus ihrem Geschäftsmodell sind systembedingte Besonderheiten mit Blick auf ihre Märkte abzuleiten. Die öffentlich-rechtlichen Primärbanken sind im Retailgeschäft tätig. Für sie gilt im Wesentlichen das Regionalprinzip. In einigen Regionen, aber auch bedingt durch das Vordringen des Onlinebankings, gibt es ein Regionalprinzip in reinrassiger Form nicht mehr und hat es wahrscheinlich nie gegeben. Regionalprinzip heißt zunächst einmal, dass eine Sparkasse schwerpunktmäßig im Gebiet ihres Trägers tätig ist. Dies gilt heute ebenso wie in der Vergangenheit.

Die strategischen Geschäftsfelder der S-Finanzgruppe sind das Privatkundengeschäft, ohne dass hierbei irgendeine

Gruppe ausgrenzt wird. Außerdem das Geschäft mit den kleinen und mittleren Unternehmen sowie das Kommunalgeschäft. Die großen Unternehmen beziehungsweise das Whole-Sale-Geschäft und das Investment-Banking überlassen sie anderen. Im Ausland sind sie über ihre Landesbanken und teilweise auch andere Einrichtungen der Organisation indirekt vertreten.

Die Sparkassen sind über ihre Verbundunternehmen auch im Versicherungs-, Bauspar-, Leasing- und Fondsgeschäft sehr aktiv und erfolgreich. Diese Auflistung erhebt dabei noch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Filialen der Primärbanken sind aber für die genannten Unternehmen allesamt der Hauptvertriebsweg. Eine Zahl soll dies verdeutlichen: Gut 80 Prozent des Neugeschäfts der SV Sparkassen-Versicherung in Hessen-Thüringen werden über die Sparkassen vermittelt. Diese Quote ist im Übrigen seit vielen Jahren sehr stabil.

Die Fokussierung auf das Retailgeschäft und der Verzicht auf eine Reihe von Geschäftsfeldern beziehungsweise Märkten haben dabei keineswegs geschadet. Im

## Zum Autor

**Gerhard Grandke** ist Geschäftsführender Präsident des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen (SGVHT), Frankfurt am Main.

Gegenteil: Die Sparkassen sind auf ihren Märkten meistens in marktführender Stellung und dies seit vielen Jahren. Die enge Bindung an die Realwirtschaft mit vergleichsweise niedrigen, aber stabilen Erträgen generiert überdies eine zufriedenstellende Profitabilität.

## Sparkassen doppelt fokussiert

Die Sparkassen liegen mit ihrer Rentabilität vor den privaten Geschäftsbanken. Im Betrachtungszeitraum zwischen 1993 und 2004 hat es nicht ein einziges Jahr gegeben, in dem die Geschäftsbanken mit höheren Renditen gewirtschaftet haben (siehe Tabelle). Das überrascht und zeigt, dass die erzielte Durchschnittsrendite auch angemessen ist. Die Zahlen entstammen einer 2008 veröffentlichten Studie von Professor Hackethal vom House of Finance und Professor Kotz von der Bundesbank.

Hauptwettbewerber sind die Volks- und Raiffeisenbanken. In den vergangenen Jahren sind die ehemaligen Absatzfinanzierer und Teilzahlungskreditinstitute, die sich in Richtung Vollsortimenter weiterentwickelt haben, und nicht zuletzt die Direktbanken als Konkurrenten hinzugetreten. Sie haben sich bislang allerdings nur in einer überschaubaren Zahl von Geschäftsfeldern bemerkbar gemacht.

Was macht nun die spezielle Beziehung der Sparkassen zu ihren Märkten aus?

Wenn man die sachlich-inhaltliche Abgrenzung in Form des Retailgeschäfts mit der regionalen Begrenzung – dem Regionalprinzip – verknüpft, dann kommt man über diese zweifache Fokussierung den Besonderheiten der Verbindungen schon näher.

Die Ortsgebundenheit der Sparkassen zwingt diese dazu, ihre regionalen Märkte in den Geschäftsfeldern, auf die sie sich konzentrieren, voll auszureizen. Ansonsten bleiben die S-Institute unter ihren Möglichkeiten. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Einlagen, die in der Region gesammelt werden, schon aus Eigeninteresse wieder in der Region als Kredit herausgelegt werden. Würde dies nicht geschehen, blieben Wachstumspotenziale vor Ort tendenziell ungenutzt mit vielerlei negativen Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Sparkassen, Kundeneinlagen zu akquirieren, Wertpapiere zu verkaufen, Verbundprodukte zu vermitteln und so weiter. Darüber hinaus würde eine Kreditvergabe abseits des Geschäftsgebietes nur schwer bei den Trägern zu rechtfertigen sein.

### Sparkassen und ihre Märkte sind aufeinander angewiesen

Die öffentlich-rechtlichen Primärbanken sind daher stets Kreditinstitute mit einem ganz besonderen Blick auf die Unternehmen vor Ort. Bei jeder Pleite ist nicht allein

ein Firmenkredit abzuschreiben. Bei einem Marktanteil von rund 50 Prozent ist kein anderes Kreditinstitut auch auf der Privatkundenseite so stark betroffen, und zwar auf der Einlagen- und auf der Kreditseite sowie im Provisionsgeschäft. Sparkassen werden daher, wenn es darum geht, einem Unternehmen auch in schwierigen Zeiten beizustehen, aus eigenem Interesse sehr viel weitergehende Überlegungen anstellen als andere Kreditinstitute.

Das beschreibt nicht nur die spezifische Verbindung der Sparkassen zu ihren Märkten, sondern begründet gleichzeitig, warum ihre prägenden Strukturmerkmale – also die kommunale Trägerschaft und das Regionalprinzip – wesentlich zur Erfüllung ihres öffentlichen Auftrags beitragen. Das gegenseitige Aufeinander-Angewiesensein zwischen den Sparkassen und ihren Märkten begründet in hohem Maße eine symbiotische Beziehung. Diese geht weit über die auf allen Märkten mal mehr und mal weniger vorhandenen wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Anbietern und Nachfragern hinaus.

### Verantwortung für den Markt dient auch dem Eigeninteresse

Weil Sparkassen in ihrem Geschäftsgebiet immer ein großer Arbeitgeber, Ausbilder, Investor, Steuerzahler und natürlich Kre-

ditgeber sind, darf man sie durchaus als integralen Bestandteil der regionalen Infrastruktur betrachten. Deshalb, und weil sie sich fast überall stabil und ohne große Schwankungen entwickeln, sind sie zugleich Stabilisatoren der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Sie sind ein Wirtschaftsförderungs-Instrument par excellence, das die Kommunen keinen Cent kostet. Jenseits ihres Wirkens über die Bedienung ihrer Märkte sind die Sparkassen auch wichtige Förderer von Sport, Kultur und Sozialem.

Sparkassen sind ein fester Bestandteil ihrer Märkte. Das Nachhaltigkeitsprinzip erhält dadurch in ihrer Geschäftspolitik automatisch ein hohes Gewicht. Die Förderung von Existenzgründungen, die Finanzierung einer Erweiterungsinvestition für einen Handwerksbetrieb und Ähnliches sind nicht nur als Geschäfte zu betrachten, die sich irgendwie rechnen müssen, sondern als Maßnahmen, die im besten Fall dauerhaft das Geschäfts- und Ertragspotenzial der jeweiligen Sparkasse erhöhen. Sparkassen sind deshalb immer auch ein Stück weit Macher ihrer eigenen Märkte.

Die hieraus resultierende Verantwortung ist für sie keine Last, sondern dient auch eigenen Interessen. Das zeigt zum Beispiel das Thema Kreditvergabe. Eine über die normalen wirtschaftlichen Schwankungen hinausgehende Einschränkung der Kreditvergabe würde selbst in Ballungszentren, die Potenziale dieser Region dauerhaft beeinträchtigen. Dies hängt mit den hohen Marktanteilen bei kleinen und mittleren Unternehmen zusammen. Über 40 Prozent aller Unternehmen mit zwei bis 499 Beschäftigten geben als erste Hausbank eine Sparkasse an. Betrachtet man Firmen mit unter zehn Beschäftigten, dann sind es weit mehr. Die kleinen und mittleren Unternehmen haben überall in Deutschland ein erhebliches Gewicht, weil sie über 90 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten repräsentieren.

Deshalb haben Sparkassen ein vitales Interesse daran, das Eintreten einer Kredit-

### Eigenkapitalgewichtete durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern

(Angaben in Prozent)

	Geschäftsbanken	Sparkassen	Genossenschaftsbanken
1993	5,1	6,0	4,2
1994	5,7	8,6	6,2
1995	5,5	9,2	6,8
1996	5,5	8,7	7,3
1997	6,2	7,9	5,6
1998	5,2	6,9	4,4
1999	4,5	10,0	4,8
2000	3,6	4,3	0,7
2001	0,8	4,4	1,9
2002	- 1,7	3,2	1,0
2003	3,7	5,0	5,0
2004	4,8	5,9	5,4
Gesamt	4,1	6,7	4,4

klemme zu verhindern. In der Finanzkrise haben sie ihre Kreditvergabe kräftig ausgeweitet und stehen auch in Zukunft bei einer wieder anziehenden Konjunktur bereit. Begrenzungen, auch Einschränkungen etwa aufgrund von Eigenkapitalengpässen gibt es hier nicht. Die S-Institute refinanzieren sich über Kundeneinlagen und verfügen über eine sehr solide Eigenkapitalposition. Selbst eine spektakulär anziehende Kreditnachfrage, die sicher nicht zu erwarten ist, können ohne Weiteres bedient werden, und zwar ohne das Eigenkapital aufstocken zu müssen.

### Berechenbare Partner

Sparkassen sind strapazierfähige und flexible Systeme und systembedingt ihren Märkten besonders nah und sehr eng verbunden. Weil sie es sich gar nicht leisten können, sich aus bestimmten Märkten zurückzuziehen, sind sie als Partner berechenbar. Das mittelständische Firmenkundengeschäft oder die private Hypothekendarfinanzierung sind – auch wenn die Margen zeitweilig wenig Freude machen – für sie von existenzieller Bedeutung und können daher nicht mal eben zur Disposition gestellt werden. Dies gilt erst recht für das Geschäftsgebiet einer Sparkasse und ihre regionalen Teilmärkte.

Dies führt zu besonderer Marktnähe und tiefer Marktkenntnis. Beides zusammen bedeutet bei der Risikobeurteilung ohne Frage Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus erfolgt die Kreditvergabe nach individueller ganzheitlicher Betrachtungsweise. Eine Sparkasse muss sich nicht nach den Vorgaben einer unter Umständen weit entfernten Zentrale richten, die schon einmal ganze Branchen auf den Index setzt. Diese Strukturmerkmale sind letztendlich verantwortlich dafür, dass Sparkassen auf ihren Märkten systembedingt in einer besonderen, spezifischen Art und Weise agieren.

Der immanente Zwang zur möglichst optimalen Marktausschöpfung begründet ein hohes Eigeninteresse an einer stetigen

Weiterentwicklung von Marktstrukturen und Marktvolumina. Sparkassen sorgen so zwangsläufig für ein hohes Maß an Wettbewerb. Wenn dann ausgerechnet die ehemalige Wettbewerbskommissarin der EU-Kommission die Sparkassen um die Ecke als überkommen und altbacken bezeichnet sowie unverhohlen zu ihrer Abschaffung auffordert, dann ist das ein in hohem Maße befremdlicher wie unverständlicher Vorgang.

### Unverständliche Kritik aus Brüssel

Es ist doch geradezu ein Treppenwitz der Geschichte, wenn sich 200 Jahre nach Entstehen der ersten öffentlich-rechtlichen Banken hier in Deutschland jetzt in Schottland Menschen zusammenfinden müssen, um aus dem gleichen Motiv, das der Gründung der ersten Sparkassen zugrunde lag – nämlich überhaupt Zugang zu Bankdienstleistungen zu bekommen – Genossenschaftsbanken gründen. Der neue Wettbewerbskommissar, Herr Almunia, wird das Wirken der S-Institute hoffentlich anders einschätzen als seine Vorgängerin. Sie sind jedenfalls mit ihrer speziellen Art, in ihren Märkten tätig zu sein, immer auch ein belebendes Wettbewerbselement.

Natürlich läuft auch bei den öffentlich-rechtlichen Banken nicht alles von selbst oder glatt, sondern es gibt eine Reihe von Herausforderungen, denen sie sich auf ihren Märkten zu stellen haben. Einer der bedeutenden Trends ist der technologische Wandel mit seinen Auswirkungen auf das Bankgeschäft. Das Onlinebanking hat sich schwunghaft entwickelt und die Direktbanken haben dem Marktführer im Privatkundengeschäft in den vergangenen Jahren schon zugesetzt. Diese Entwicklung ist aber zu stoppen: Der Trend zum Onlinebanking ist zwar nicht umkehrbar, die Marktanteilszuwächse der Direktbanken sind es sehr wohl. Die S-Finanzgruppe hat im Online-Bereich gute Chancen.

Sie nutzen ihre Chancen dabei ganz sicher nicht, indem sie Direktbanken imitieren.

Sparkassen sind weiterhin gut beraten, sich als Qualitätsanbieter zu definieren. Dies geht nicht ohne eine persönliche, ganzheitliche Beratung von hoher Qualität. Hier haben sie sich in den vergangenen Jahren nach vorn gearbeitet. Die Beratungsqualität ist deutlich gestiegen. Darüber hinaus bedienen sie heute alle – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität – den Online-Vertriebsweg.

Fallabschließender Produktabschluss ohne Medienbruch: Das Rechenzentrum des Verbunds hat dafür die Voraussetzungen geschaffen. Die S-Finanzgruppe hat hier deutlich Boden gutmachen können. Mit einem zunehmend professionellerem Onlinebanking-Angebot werden sie den Raum für die Direktbanken langsam aber sicher wieder erheblich enger machen.

Ein zweiter relevanter Trend ist der demografische Wandel. Von ihm sind nahezu alle Bereiche der Wirtschaft betroffen. Unter den Sparkassen in Thüringen, aber auch in Hessen gibt es Institute, deren Kundenpotenzial Jahr für Jahr schrumpft. In Nordhessen etwa verlieren Institute in der Spitze pro Jahr bis zu 1,5 Prozent der Wohnbevölkerung.

### Altern der Bevölkerung erfordert Anpassungsprozesse

Dieses Schrumpfen bedeutet natürlich eine ganz erhebliche Hypothek für das Wachstum einer Bank. Im Übrigen führt über kurz oder lang kein Weg daran vorbei, die gesamte Infrastruktur der betroffenen Sparkasse nach unten hin anzupassen. Dies ist eine außerordentlich anspruchsvolle Managementaufgabe. Kapazitätsausweitungen unter Wachstumsbedingungen sind dagegen fast ein Kinderspiel.

In der Vergangenheit hat die S-Finanzgruppe in nicht unerheblichem Maße davon profitiert, dass sich Mitwettbewerber aus ganzen Landstrichen zurückgezogen haben. Dieser Prozess hat mittlerweile zumindest an Dynamik verloren. Fest steht

jedoch, dass sie da sind und da bleiben, wo andere längst weg sind. Einzelne Sparkassen haben sogar wieder fahrbare Geschäftsstellen mit vollwertigem Beraterplatz und hochmoderner Technik angeschafft, um weiterhin in kleinen Orten präsent sein zu können. Aber auch Primärbanken, in deren Geschäftsgebieten die Einwohnerzahlen steigen, sind vom demografischen Wandel betroffen. Ihre Märkte ändern sich mit dem Älterwerden der Bevölkerung. Auch das erfordert Anpassungsprozesse. Sparkassen bewegen sich seit 200 Jahren im Wettbewerb und haben sich stets als sehr anpassungsfähig erwiesen. Deshalb ist Optimismus durchaus angebracht.

Als dezentral aufgestellte Verbundorganisation dauert es sicher zuweilen etwas länger, bis die Sparkassen in einem neuen oder sich verändernden Markt optimal aufgestellt sind. So hat der demografische Wandel zum Beispiel im Geschäftsfeld „Altersvorsorge“ zu gravierenden Veränderungen und Anforderungen geführt. Gerade im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge stand die Kreditwirtschaft vor der Aufgabe, ein breit gefächertes Spezialisten-Know-how aufzubauen, um in diesem Wachstumsmarkt leistungsfähig zu sein.

Die S-Organisation hat dafür – auch wenn es etwas Zeit in Anspruch genommen hat – unter anderem eine kleine Unternehmensgruppe unter dem Dach der Sparkassen-Pensionsmanagement GmbH aus dem Boden gestampft und ist mittlerweile auf allen Teilmärkten der Altersvorsorge sehr gut aufgestellt.

### Herausforderung Finanzmarktkrise

Eine besondere Herausforderung stellt die Finanzmarktkrise dar. Sie hat die Märkte bereits verändert und wird sie noch weiter verändern. Dies betrifft sowohl die Anbieterseite als auch das Nachfrageverhalten. Die Finanzmarktkrise hat zum einen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell vieler Banken. Eine Reihe von Wettbewerbern hat das Retailgeschäft wiederentdeckt und un-

ternimmt große Anstrengungen, den Anteil der Erträge aus diesem Geschäftsfeld zu steigern. Einfach wird das nicht werden; Die Sparkassen kennen sich da aus. Die jüngste Renaissance des Retailbankings können sie deshalb mit großer Gelassenheit sehen. Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft und so leicht werden die Sparkassen das Feld nicht räumen.

Eine weitere Veränderung betrifft das Anlegerverhalten. Seit Ausbruch der Finanzmarktkrise steht nicht überraschend die Sicherheit der Anlagen hoch im Kurs. Das wird sich – man kann es ja bereits wieder beobachten – wieder legen. Eine Wiederkehr der hohen Risikobereitschaft, wie sie vor Ausbrechen der Finanzmarktkrise zu beobachten war, ist allerdings auf lange Zeit nicht zu erwarten. Die Sparkassen und ihre Verbundunternehmen haben sich jedenfalls darauf eingestellt.

Auf der Kreditseite hat sich das Angebot im Privatkundengeschäft und mit Abstrichen auch in Teilen des mittelständischen Finanzierungsgeschäfts verdichtet. Die Wettbewerbsintensität im Konsumenten- und Hypothekendarlehensgeschäft hat abermals zugenommen. Bei den größeren Unternehmen unterhalb der Kapitalmarktschwelle ist die Anzahl der Anbieter dagegen eher zurückgegangen. Nicht wenige Kreditinstitute haben ihre Kreditvergabe im Zuge der Finanzmarktkrise eingeschränkt. Hier gibt es, soweit es die Größenverhältnisse zulassen, Möglichkeiten auch für Sparkassen, ihre Wettbewerbsposition und Marktstellung auszubauen.

Nicht vergessen und schon gar nicht unterschätzen sollte man den Einfluss der jetzt in naher Zukunft zu erwartenden Regulierung auf die Marktstrukturen. Wie diese konkret aussieht, ist schwer vorherzusagen. Die Diskussionen sind ja augenblicklich in vollem Gange. Aber die öffentlich-rechtlichen Primärbanken als Stabilisatoren in der Krise mit ihrer engen Verflechtung mit der Realwirtschaft, ihrem soliden und krisenbewährten Geschäftsmodell sollten sinnvollerweise nicht in den

Mittelpunkt regulatorischer Beschränkungen gestellt werden.

Denn eine intensivere Aufsicht kann nur eine Verringerung des Risikos im Finanzdienstleistungssektor zum Ziel haben. Hier ist es wenig zielführend, ausgerechnet bei den Sparkassen anzusetzen. Eine Differenzierung der Eigenkapitalunterlegung nach Risikogehalt und/oder Größe von Geschäften beziehungsweise Kreditinstituten – wie sie derzeit ja intensiv diskutiert werden – dürfte den Bewegungsspielraum der Sparkassen auf ihren Märkten kaum tangieren. Dies könnte für Wettbewerber im In- und Ausland anders aussehen und Möglichkeiten für den S-Verbund eröffnen.

### Nothing beats a solid local bank

Unterm Strich wird aber der Druck auf die Zinsmargen anhalten. Die zu erwartenden Veränderungen im regulatorischen Bereich können ganz erhebliche Auswirkungen auf die Margen im Retailbereich haben und daher sollten Veränderungen der Struktur der Anbieter nicht überraschen. Ein Beispiel hierfür sind die erhöhten Anforderungen bei der Eigenkapitalunterlegung.

Die Sparkassen-Organisation verdankt ihr solides Geschäftsmodell in erster Linie der räumlichen Konzentration auf die Region und der inhaltlichen Fokussierung auf das Retailgeschäft. Diese zweifache Schwerpunktsetzung begründet – natürlich verbunden mit dezentralen Entscheidungen in rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen – ihr zentrales Asset. Das hat sie auf ihren Märkten stark gemacht. Selbstverständlich werden sie auch in Zukunft an dieser soliden, regional verankerten Ausrichtung festhalten. Sparkassen haben sich in ihrer 200-jährigen Geschichte als flexibles, anpassungsfähiges und belastbares System erwiesen; ganz aktuell in der Finanzmarktkrise. Daran wird sich so schnell nichts ändern. ■

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors beim Privatkundenforum 2010.