

Sparkassen und Genossenschaftsbanken – zwischen Gemeinsamkeiten und Wettbewerb

Europa und Deutschland befinden sich mittlerweile im sechsten Jahr der Heim-suchung durch die globale Finanzkrise mit ihren dramatischen Verwerfungen. Der Weg führte in einer schmerzhaften Abfolge von der Banken- über die Wirtschafts- bis hin zur heutigen Staatsschuldenkrise. Neben der Überwindung dieser epochalen Verwerfungen lauten die zentralen Herausforderungen für die Finanzbranche Globalisierung, Digitalisierung und Regulierung. Die beiden großen Finanzverbände in Deutschland, die Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihren jeweiligen Verbundunternehmen, befinden sich wie alle anderen Marktteilnehmer ebenfalls in einer Umbruchphase. Ihre dezentrale, kleinteilige Struktur mit vor Ort verankerten Instituten und zentralen Verbundunternehmen sowie ihre spezifischen Geschäftsmodelle führen zu der Frage, wo ihr künftiger Platz im Wettbewerb innerhalb der Kreditwirtschaft und zueinander sein wird.

Dreigliedriges Bankwesen wichtiger Stabilisierungsfaktor

Vor wenigen Jahren noch wurden Sparkassen wie auch Genossenschaftsbanken oft belächelt: ihre flächendeckende Präsenz mit Geschäftsstellen und Mitarbeitern in Beratung und Service mutete vielen Experten und Kommentatoren an wie die früheren „Tante Emma-Läden“, die in den letzten 20 Jahren aus dem örtlichen Einzelhandel weitgehend verschwunden sind. Angesichts der scheinbar so fortschrittlichen und kundenfreundlichen Internetbanken mit ihren sogenannten kostenlosen Girokonten nebst hohen Guthabenzinsen und niedrigen Kreditzinsen wurde vielfach bereits der Abgesang auf die vermeintlich altbackenen Sparkassen und Genossenschaftsbanken angestimmt. Auch das weltweit einmalige 3-Säulen-Modell der deutschen Kreditwirtschaft wird bis heute andernorts oft nicht

richtig verstanden und lag jahrelang insbesondere aus Richtung Brüssel unter politischem Dauerbeschuss.

In der globalen Finanzkrise hat sich jedoch ausgerechnet das dreigliedrige deutsche Bankwesen neben dem starken Mittelstand als wichtigster Stabilisierungsfaktor unserer Volkswirtschaft erwiesen. Deutschland zählt bislang zu den wenigen Ländern, die recht glimpflich durch die Krise gekommen sind. Dies ist nicht nur, aber in hohem Maße den öffentlich-rechtlichen Sparkassen und den Genossenschaftsbanken mit ihrer an der Realwirtschaft ausgerichteten Geschäftspolitik zu verdanken. Sie blieben dadurch in der Krise stabil und haben die Funktionsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zuverlässig gesichert, indem sie etwa eine Kreditklemme im Mittelstand verhinderten.

Während Groß- und Auslandsbanken ihre Kreditvergabe an inländische Unterneh-

men und Selbstständige in Deutschland von 2008 bis 2012 laut Zahlen der Bundesbank zum Teil massiv reduzierten, sprangen Sparkassen und Genossenschaftsbanken in die Bresche und weiteten ihr Engagement deutlich aus. Allein in Baden-Württemberg erhöhten die Sparkassen ihre Unternehmenskredite in diesem Zeitraum um über elf Prozent auf nunmehr knapp 49 Milliarden Euro. Inzwischen kommen in Baden-Württemberg 80 Prozent der Unternehmenskredite von der Sparkassen-Finanzgruppe und vom genossenschaftlichen Finanzverbund. Um einzuordnen, wo beide Verbände heute im Wettbewerb stehen und wohin sie sich möglicherweise unter veränderten Rahmenbedingungen bewegen, sollte man sich aber zunächst bewusst machen, wo Sparkassen und Genossenschaftsbanken ihren Ursprung haben.

Gewinnerzielung unabdingbare Nebenbedingung

Die Sparkassen blicken auf eine über 200-jährige Geschichte zurück, die sie als reine Geldaufbewahrungs- respektive Sparinstitute, als sogenannte Witwen- und Waisenkassen, begonnen haben. Fast alle Sparkassen sind heute regional und öffentlich-rechtlich verfasst und haben ihre Geschäftstätigkeit gemäß ihrem gesetzlich verankerten öffentlichen Auftrag der Förderung des Gemeinwohls in ihrem Geschäftsgebiet zu widmen. In einer zeitgemäßen Interpretation bedeutet dieser öffentliche Auftrag, dass die Sparkasse in erster Linie dem regionalen Mittelstand, der das starke Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet, sowie den Privatkunden im Geschäftsgebiet zu dienen hat.

Zur Sicherung des Unternehmens Sparkasse muss selbstverständlich ein angemessener Gewinn aus der Geschäftstätigkeit erwirtschaftet werden. Die Gewinnerzielung

Peter Schneider, Präsident, Sparkassenverband Baden-Württemberg, Stuttgart

Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind einander durchaus nah – örtlich nicht selten nebeneinander vertreten, agieren sie im Wettbewerb gegeneinander, werfen aber gleichzeitig beim Ringen um regulatorisches Augenmaß miteinander ihr Gewicht in die politische Waagschale. Dabei können die beiden Institutsgruppen in manchen Dingen noch durchaus voneinander lernen. Als vorbildlich in der genossenschaftlichen Finanzgruppe nennt der Autor höhere Cross-Selling-Quoten sowie eine größere Kundenloyalität im Vergleich zu den Sparkassen. Darüber hinaus sieht er angesichts der größeren Heterogenität insbesondere bei Bausparkassen und Versicherungen noch Synergiepotenziale für den Sparkassenverbund. (Red.)

ist somit eine unabdingbare Nebenbedingung, jedoch nicht die alleinige oder wichtigste Zielsetzung für eine Sparkasse. Der öffentliche Auftrag der Sparkassen in Deutschland manifestiert sich unter anderem in einem immer noch flächendeckenden Filialnetz mit einem umfassenden Angebot an Finanzdienstleistungen für alle Bevölkerungsschichten und in einer zuverlässigen Kreditversorgung der regionalen Wirtschaft.

Insbesondere in den letzten drei Dekaden wurde dieser Aspekt in den immer wieder geführten Diskussionen über die Existenzberechtigung öffentlich-rechtlicher Sparkassen in einer weltweit verflochtenen und liberalisierten Finanzbranche häufig nicht ausreichend gewürdigt. Ein vergleichender Blick in andere Länder verdeutlicht, wie positiv sich diese Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die Wohlfahrt der gesamten Bevölkerung auswirkt. So übernehmen Sparkassen sowohl in historischer Sicht als auch in der anhaltenden Finanzkrise Verantwortung in ihrem Geschäftsgebiet und stabilisieren die Volkswirtschaft.

Genossenschaftlicher Förderungsauftrag

Die genossenschaftlichen Kreditinstitute sind ähnlich dezentral aufgestellt und in einem Verbundnetzwerk organisiert wie die Sparkassen. Ihr Wesenskern geht auf eine etwas andere Grundidee zurück als bei den Sparkassen. In einer (Kredit-)Genossenschaft organisieren sich natürliche Personen als Mitglieder zu einem wirtschaftlichen Zweck. Die ersten genossenschaftlichen Spar- und Darlehenskassen raiffeisenscher Prägung nahmen Spareinlagen ihrer Mitglieder herein und legten sie getreu dem genossenschaftlichen Selbsthilfeprinzip als Kredite an andere Mitglieder heraus. Der Geschäftszweck der Genossenschaft ist die Förderung des Erwerbs beziehungsweise der Wirtschaft ihrer Mitglieder.

Dieser genossenschaftliche Förderungsauftrag als oberstes Unternehmensziel ist einzelwirtschaftlich ausgerichtet, während die Sparkassen gemeinwohlorientiert aufgestellt sind. Es bedarf auch beim Förderungsauftrag einer zeitgemäßen Interpretation, um mit der alten Grundidee in der Gegenwart wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Dass dies sehr gut gelingt und auch die Genossenschaftsbanken mit ihrem Geschäftsmodell unzweifelhaft auf der Höhe der Zeit sind, zeigen ihre soli-

den Geschäftsergebnisse und beachtlichen Marktanteile.

Stakeholder- anstatt Shareholder Value

Auch wenn die Interpretation der Auftragsziele von Genossenschaftsbanken und Sparkassen in Wirtschaft und Praxis nicht einheitlich ist, gibt es dennoch einen breiten Konsens, dass Gewinnerzielung oder gar Gewinnmaximierung, etwa im Sinne des aus dem privaten Bankensektor bekannten „Shareholder Value“-Ansatzes, weder für eine Sparkasse noch für eine Genossenschaftsbank an oberster Stelle ihres Zielsystems oder Wertekanons stehen. Vielmehr ist für beide Institutstypen ein „Stakeholder Value“-Ansatz wesentlich passender, der neben der Notwendigkeit einer ausreichenden Gewinnerzielung zur Bestandssicherung des Unternehmens die Orientierung an der Nutzenstiftung für diejenigen umfasst, die als „Stakeholder“ direkt oder indirekt mit Sparkassen beziehungsweise Genossenschaftsbanken in Verbindung stehen. Dies sind bei den Genossenschaftsbanken in erster Linie die Mitglieder, bei beiden sodann die Kunden und die Mitarbeiter, bei den Sparkassen darüber hinaus die gesamte Bürgerschaft sowie die Kommunen im Geschäftsgebiet.

Diese klare Gemeinwohlorientierung der Sparkassen zeigt sich nicht zuletzt an ihrem Engagement als größter nichtstaatlicher Spender und Stifter in Deutschland. Auch und vielleicht gerade weil beide Unternehmenskonzepte auf die sehr alten Prinzipien von Nutzenstiftung, Gemeinwohlorientierung und Hilfe zur Selbsthilfe zurückgehen, sind sie bis heute so erfolgreich und üben nach wie vor eine starke Anziehungskraft auf Privat- und Unternehmenskunden aus: Sowohl im Privat- wie im Mittelstandskundengeschäft addieren sich die Kundenreichweiten beziehungsweise die Marktanteile von Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf über 80 Prozent.

Unabhängig von der Finanzkrise fordern freilich Globalisierung, Digitalisierung und Regulierung von Unternehmen wie Kunden erhebliche Anpassungsleistungen. Die Vervielfachung von Informationsmenge und -geschwindigkeit erzeugt gerade für den durchschnittlichen Privat- und Unternehmenskunden eine kaum noch zu bewältigende Komplexität. Auch das Internet schafft hier vielfach nur scheinbar Transparenz, denn viel Information heißt noch

lange nicht gute oder richtige Information.

An dieser Stelle könnte sich daher die Frage nach dem künftigen Erfolg oder Misserfolg unterschiedlicher Geschäftsmodelle in der Finanzbranche entscheiden: Auf der Suche nach Orientierung, Beratung und Entscheidungshilfe in Finanzangelegenheiten ist seriösen Marktforschungsergebnissen zufolge für die meisten Menschen das persönliche Gespräch mit ihrem Berater in der Filiale die wichtigste und erste Anlaufstelle. Immer mehr Menschen informieren sich zwar zunächst grob im Internet, aber die tatsächliche Kaufentscheidung treffen selbst junge Leute lieber im persönlichen Beratungsgespräch.

Größere Kundenloyalität bei Genossenschaftsbanken

Selbst im 21. Jahrhundert sind Finanzentscheidungen vertrauensempfindliche Angelegenheiten mit oftmals weitreichenden Konsequenzen für den Einzelnen. Man denke beispielsweise an Altersvorsorge oder Immobilienfinanzierung, die oft zu jahrzehntelangen Vertragsbeziehungen führen. Hier haben Sparkassen- und Genossenschaftsbanken durch ihre schiere Präsenz die größten, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteile gegenüber den Privat-, aber vor allem den Internet-beziehungsweise Distanzbanken.

**420 Mal
stärkere
Finanzkraft**



Als Teil der S-Finanzgruppe arbeiten wir eng mit den Sparkassen zusammen. Der große Vorteil für Ihre Kunden: intelligente, langfristige Finanzierungslösungen für Immobilien, Transport und Energie – auch mit hohen Beträgen. Aktuelles Vertragsvolumen: über 12 Milliarden Euro.

Immobilien. Transport. Energie.
www.dal.de

 Finanzgruppe

DAL
Deutsche Leasing Gruppe

An dieser Stelle in der Wertschöpfungskette verschaffen ihre geringe Betriebsgröße und die dadurch noch größere Nähe zu den Kunden den Genossenschaftsbanken gegenüber vielen Sparkassen Vorteile in der Kundennähe. Hieraus sowie aus den Vorzügen der Miteigentümerschaft der Mitglieder an ihrer Bank resultieren im Durchschnitt höhere Cross-Selling-Quoten sowie eine größere Kundenloyalität im Vergleich zu den Sparkassen. Wie immer gibt es zwei Seiten der Medaille, denn die Sparkassen wiederum punkten im Wettbewerb durch höhere Produktivität und Effizienz in der Dienstleistungserstellung. Diese Vorteile resultieren aus den unterschiedlichen Betriebsgrößen: So sind die Sparkassen in Baden-Württemberg mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 3,3 Milliarden Euro etwa sechsmal so groß wie die Kreditgenossenschaften. Entsprechend günstiger stellen sich Personal- und Sachaufwand bei den Sparkassen dar.

Größe allein führt jedoch nicht automatisch zu mehr Geschäftserfolg; dies zeigt die Tatsache, dass in Baden-Württemberg die Kreditgenossenschaften nicht nur höhere Konditionsbeiträge und Provisionsergebnisse im Kundengeschäft erzielen, sondern dass sie in den letzten Jahren im harten Wettbewerb den marktführenden Sparkassen Marktanteile im Einlagen- und Kreditgeschäft abnehmen konnten.

Die Betonung der Präsenz in der Fläche heißt natürlich nicht, dass Sparkassen sich den Möglichkeiten des digitalen Zeitalters verweigern. Im Gegenteil: Der Multikanalvertrieb mit der Filiale als Anker muss stets weiter entwickelt und verbessert werden, etwa mit Web 2.0 und seinen neuartigen Möglichkeiten zur direkten Kommunikation zwischen Kunden und Berater. Auf diese Art und Weise werden die Sparkassen ihren Vorteil der Kundennähe auf allen Wegen auch künftig sicherstellen.

Höhere Heterogenität bei Sparkassen-Finanzgruppe

Eine entscheidende Rolle im Wettbewerb kommt auch leistungsfähigen Verbundpartnern als Produktlieferanten und Dienstleistern der Primärinstitute zu. Im Vergleich zu den Genossenschaftsbanken ist die Sparkassen-Finanzgruppe immer noch deutlich heterogener aufgestellt, wenngleich in den letzten Jahren die Zusammenarbeit im Verbund weiter gewach-

sen ist. So verfügen die Sparkassen mit der Deka-Bank, der Deutschen Leasing und der Finanz Informatik ebenfalls über große wettbewerbsfähige Verbundunternehmen auf Bundesebene.

Im Landesbankensektor, der Achillesferse der Sparkassen-Finanzgruppe in der Finanzkrise, hat sich in den letzten Jahren eine deutliche Verkleinerung im Sinne einer echten Gesundenschumpfung ergeben. So ist beispielsweise die LBBW in Baden-Württemberg gut vorwärts gekommen in der Restrukturierung wie die jüngsten Ergebniszahlen zeigen. Die LBBW erfüllt damit auch künftig den Anspruch der Sparkassen an eine kundenorientierte und leistungsstarke Sparkassenzentralbank.

Im Bauspar- wie Versicherungsbereich ist der Unterschied zwischen der Vielgliedrigkeit in der Sparkassen-Finanzgruppe und dem jeweils einen zentralen Anbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund am markantesten. Hier sind für die Sparkassen-Finanzgruppe die Synergiepotenziale aus einer engeren Zusammenarbeit im Verbund sicherlich noch nicht ausgeschöpft.

Hohes Maß an Gemeinsamkeiten

Unter dem Strich gibt es ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Unternehmensverfassung und Geschäftsmodell führen beide Institutsgruppen zu ähnlich großen Marktfolgen und ebensolchen Zukunftschancen. Auf dieser Basis kämpfen Sparkassen und Genossenschaftsbanken auch mit gleichen Argumenten für den Erhalt ihres spezifischen Geschäftsmodells als wesentliche Bestandteile des krisenbewährten Drei-Säulen-Modells der deutschen Kreditwirtschaft. Das gilt in jüngster Zeit vor allem für die mit großer Wucht geführte Regulierungsdebatte auf nationaler und internationaler Ebene.

In Baden-Württemberg haben dazu Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf Verbandsebene den Schulterchluss mit dem Mittelstand gesucht und mit einer gemeinsamen Resolution für eine mittelstandsgerechte Umsetzung von Basel III in europäisches Recht gekämpft – erfolgreich, wie die Einigung in den Trilogverhandlungen zu Basel III zeigt. So konnte etwa eine ungerechtfertigte Erhöhung der Eigenkapitalunterlegung für Mittelstandskredite verhindert werden. Gerade im Interesse der

Kunden können Sparkassen und Genossenschaftsbanken gemeinsam mehr erreichen als wenn jeder für sich allein kämpft.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken repräsentieren mit ihren hohen Marktanteilen den Großteil des Marktes und damit der Kunden und letztendlich auch der Bürger. Zugleich sind sie einer gemeinwohl- und nutzenstiftenden Geschäftspolitik verpflichtet. Das schafft die notwendige Akzeptanz und das erforderliche Gehör in der Politik. In allen Gesprächen mit der Politik auf Landes-, Bundes- bis hin zur Europaebene in Brüssel, die die Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Baden-Württemberg gemeinsam zuletzt insbesondere zu Basel III geführt haben, war das zu spüren und hat dem Anliegen die nötige Durchschlagskraft verliehen. Auch im künftigen Kontakt mit der Politik wird dieses Gewicht möglichst gemeinsam in die Waagschale gelegt im Interesse der Kunden und nicht zuletzt des Gemeinwesens.

Funktionsfähiger, lebhafter Wettbewerb

In Bezug auf die zukunftssichere Weiterentwicklung ihres auf flächendeckender Präsenz und persönlicher Beratung fußenden, qualitätsorientierten Geschäftsmodells stehen beide Verbünde vor ähnlichen großen Herausforderungen. Jenseits aller Gemeinsamkeiten und des großen Respekts, den Sparkassen und Genossenschaftsbanken einander entgegenbringen, darf dabei jedoch nicht vergessen werden, dass sich beide als Konkurrenten in einem harten Wettbewerb gegenüberstehen. Beide – Sparkassen als Marktführer und Genossenschaftsbanken als ihre Hauptkonkurrenten – wetteifern gerade aufgrund ihrer Wesensähnlichkeit um die gleichen Kunden in den gleichen Märkten.

Von diesem sehr funktionsfähigen, lebhaften Wettbewerb in der Fläche und vor Ort profitieren zuallererst die Kunden. Das intensive Konkurrenzverhältnis wiederum motiviert beide Lager, mit ihren Geschäftsmodellen stets auf der Höhe der Zeit zu bleiben und dennoch ihren Hauptwettbewerbsvorteil, die unübertroffene Kundennähe, nicht aufzugeben. Daher werden auch in Zukunft Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland sehr häufig örtlich nebeneinander, im Wettbewerb gegeneinander und in Bezug auf Fehlentwicklungen, etwa bei der Bankenregulierung, miteinander unterwegs sein.