

Verbünde

Es kommt immer darauf an

Es hat einmal eine Zeit gegeben, noch gar nicht sehr lange her, da war es einfach nicht fein genug, nur „hier“ bei der Sparkasse und Genossenschaft das Konto, den Kredit, das Depot zu haben. „Man“ („Frau“ nicht minder) hatte doch darzustellen, dass man auch bei der Deutschen oder der Hypo, bei der Dresdner oder bei Oppenheims Geltung besaß – wenn man's denn brauchte. Warum sich dies geändert hat, warum die beiden Bankenverbände heute so mühelos um die vier Fünftel aller Bundesbürger als Hauptbankverbindung in den Marktanteilszahlen führen können, hat ein ziemliches Bündel von schönen Gründen. Der Wichtigste darunter ist der Zeitgeist. Je weitschweifiger unsere Alltagswelt geworden ist, je unübersichtlicher, wechselhafter, je „komplexer“ eben, umso mehr hat ganz offensichtlich der höchst menschliche Bedarf an Nachbarschaft, an Bekanntschaft, an Beziehung, an Bescheidwissen zugenommen. Die Politik spürt es längst bei allen Wahlen, wenn die freien Listen den Parteien den Parlamentssitz nehmen. Die Amtsträger haben sich fortlaufend mit Bürgerbegehren zu beschäftigen. Die Supermärkte machen „dem örtlichen Einzelhandel“ mit fast schon romantischer Regionalisierung die erlebbare Nähe streitig. Da passt „unsere“ Sparkasse, „unsere“ Volksbank einfach liebevoll ins Gemüt – auch wenn man nicht mehr in die Filiale, sondern nur zum Automaten geht.

Eine Rolle für die gestärkte Zuneigung zu den beiden Verbänden spielt gewiss auch, dass die Erschütterung des einst so mächtigen Groß- und Privatbankensektors anhält. Wo über die Notwendigkeit von mehr Staatsaufsicht über Kreditinstitute gerichtet wird, stehen die letzten Großbanken in den Schlagzeilen. Wenn Gehälter und Boni zu kritisieren sind, wenn unredliche oder kriminelle Geschäfte mit Strafen belegt werden, sind allermeistens „die üblichen Verdächtigen“ dabei – und nur höchst ausnahmsweise die kommunalen und die Mitgliederbanken. Das wirkt meinungsmachend. Hinzu kommt Elementares: Die Qualität der Platzbanken ist gestiegen. Sie wollen nicht nur gute Banken sein, sie sind es auch viel, viel öfter als früher. „Die können das gar nicht“ zieht immer seltener zur scheinbar vornehmeren Konkurrenz.

Dass beide Bankverbände ziemlich gut durch die Finanzkrise mit anhaltender Niedrigzinsphase gekommen sind, hat ein bisschen mit den grundsätzlichen Beschränkungen ihres Geschäfts zu tun. Mehr jedoch mit etwas anderem: Die Nähe zum Kunden, das gegenseitige Wissen um Möglichkeiten und Unmöglichkeiten geben ganz offensichtlich Spielräume in der Konditionengestaltung für

beide Bilanzseiten, die – bis jetzt! – den feinen Unterschied für die Erträge machen.

Neulich und nur zum Exempel hat die Volksbank Lahr im Badischen ihrem alten Vorstandsvorsitzenden Manfred Basler zum 75. Geburtstag ein wunderschönes Fest geschenkt. Ein ganzer feiner Saal voll Honoratioren, voller Politiker, voller Verbündeter, vor allem aber voller Kunden, nein besser: Mitglieder. In allen Reden klang eine Menge Selbstbewusstsein durch Dank und Anerkennung. Denn dieser langjährige Vorstandsvorsitzende, der das Mitregieren gewiss niemals lassen kann und soll, versteht die höchste Kunst des Gewerbes: Er schreibt (hat geschrieben) gute Zahlen aus vernünftigen Geschäften gerade mit den Nachbarn, Bekanntschaften, Freundschaften.

Ob es Genossenschaftsbanken in diesem Punkt leichter haben als Sparkassen im kommunalen Eigentum (was immer das ist!)? Sind sie unabhängiger? In Lahr war der Oberbürgermeister als geschätzter Festredner da, nicht als Verwaltungsrat. Die schnelle Antwort auf die Empörung „der schrecklich netten Sparkassenfamilie“ über die Fehlgänge des Miesbacher Landrats war angemessen. Aber es kommt doch immer darauf an. Als Hans-Peter Krämer noch Vorsitzender der Kreissparkasse Köln war, hat er sich stets darüber gefreut, gleich vier Landräte in den Gremien zu haben. K.O.

Deka-Bank

Behutsamkeit im Wandel

Es hat Vorteile, wenn die Eigner einer Bank eine ziemlich homogene Struktur aufweisen und der Tendenz nach vergleichbare Interessenlagen haben. Bei der Deka-Bank dokumentiert sich der vor gut drei Jahren beschlossene und noch im Juni 2011 vollzogene vollständige Wechsel der Eigentümerschaft in die Hände der Sparkassen in einer sichtbaren Entkrampfung der strategischen Ausrichtung. Bei aller Individualität und Eigenständigkeit der Sparkassen vor Ort konnte seither ohne die früher üblichen Interessenkonflikte mit den Mit-eignern aus den Landesbanken für Verbundverhältnisse relativ schnell die Grundsatzentscheidung zur Fortentwicklung in ein S-Wertpapierhaus ausdiskutiert und auf den Weg gebracht werden. Und mit Abschluss des Berichtsjahres 2013 wurde die Übernahme des kundenbezogenen Kapitalmarktgeschäftes der Landesbank Berlin sowie am Folgetag der Fondsgesellschaft LBB-Invest amtlich.

Auch bei der Aufnahme des Zertifikategeschäftes für Privatkunden im Berichtsjahr 2013 musste sich

die Bank nicht länger an den Eigeninteressen der Landesbanken orientieren. Freier agieren kann die Bank schließlich im institutionellen Geschäft. So ist seit Beginn des Berichtsjahres 2013 das Nebeneinander der ETF-Lab Investment GmbH und des institutionellen Asset Managements der Bank mit der Verschmelzung der in München ansässigen Einheit auf die Deka Investment GmbH beendet. Für das laufende Jahr hat der Vorstandsvorsitzende Michael Rüdiger nun die Überprüfung des Angebotes im Private Banking auf der Agenda. Den Sparkassen einen Mehrwert zu liefern, ohne dabei ein Konkurrenzangebot zu den Sparkassen zu entwerfen, lautet dabei die harmonische Zielrichtung – wobei, etwa mit der Helaba-Tochter Frankfurter Bankgesellschaft, auch die Landesbanken zumindest indirekt noch mit im Spiel sind. Im Mai soll im Dialog mit den Sparkassen erörtert werden, welche Basisprodukte und Dienstleistungen die Deka-Bank in diesem Geschäftsfeld beisteuern kann, welche Nachfrage von den Ortsbanken zu erwarten ist und welche Anregungen diese möglicherweise für einen Ausbau dieses Geschäftsfeldes haben.

Ganz im Dienste der Sparkassen sieht sich die Deka-Bank nicht zuletzt mit der Vertriebsunterstützung der Ortsbanken mit 180 zusätzlichen Wertpapierberatern. Das bereits mit rund einem Drittel der vorgesehenen Mitarbeiter angelaufene Projekt soll in seiner vollständigen Umsetzung im Laufe des kommenden Jahres durch Basisinformationen zu Fondsresearch, Kapitalmarkteinschätzungen sowie Produktberatung das Wertpapiergeschäft der Ortsbanken auf eine fundiertere Beratungsbasis stellen und damit letztlich ankurbeln.

All diese Beispiele dokumentieren einen gewissen Kulturwandel in der Deka-Bank. Durfte man früher in einigen Geschäftsfeldern den Eindruck haben, als operiere und experimentiere die Bank in aussichtsreichen Projekten, um erst im Nachhinein ihren Eignern aus dem Sparkassen- und Landesbankensektor klar zu machen, welche Vorteile sie aus den neuen Errungenschaften der Produkt- und Dienstleistungspalette ziehen können, ist mit dem Eigentümerwechsel ein demonstratives Hineinhören in die Sparkassenorganisation zu registrieren, um auf dieser Basis die richtigen strategischen Entscheidungen abzustimmen. Die wahre Kunst liegt wahrscheinlich in einer gesunden Mischung. Manchmal muss ein Verbundinstitut sicher auch beherrscht vorangehen, um zukunftsstrahlende Produkte und Dienstleistungen für seine Kunden zu kreieren. Ihrem Verbundunternehmen ein vernünftiges Maß an Gestaltungsspielraum für seine strategische Ausrichtung zu lassen, kommt in diesem Sinne letztlich auch den Ortsbanken zugute.

Übrigens: Die Dienstleistungsfunktion für die Sparkassen wird auch mit Blick auf die Ergebnisrech-

nung 2013 betont. Neben dem wirtschaftlichen Ergebnis von 501,5 (519,3) Millionen Euro und einer konstanten Ausschüttung von 140 Millionen Euro an die Anteilseigner wird in diesem Zusammenhang auch auf die Verbundleistung (wie zum Beispiel abgeführte Ausgabeaufschläge für den Fondsverkauf, Gebühren für das Vermögensmanagement und Vertriebsprovisionen) von rund 800 Millionen Euro verwiesen, die den Wertschöpfungsbeitrag für die Sparkassen auf 1,3 Milliarden Euro ansteigen lässt (siehe Rechenschaftsberichte in diesem Heft).

Sparkassen I

Eine gute Sparkasse

Was ist eine gute Sparkasse? Der DSGVO formuliert die Ansprüche folgendermaßen: „Die Bürgerinnen und Bürger erwarten Engagement für die eigene Region, Finanzdienstleistungen für alle sowie eine gemeinnützige Verwendung von Gewinnen. Dies alles verbinden sie mit dem Namen Sparkasse. Sparkassen haben in erster Linie die Aufgabe, ein flächendeckendes kreditwirtschaftliches Angebot für alle Kundengruppen sicherzustellen und durch die Vergabe von Krediten für mittelständische Unternehmen die wirtschaftliche Entwicklung in ihrer Region zu fördern. Ihre Geschäftsergebnisse kommen der Allgemeinheit in der jeweiligen Region zugute.“ Rechtlich formuliert klingt das laut dem Sparkassengesetz in Bayern ähnlich: „Die Sparkassen haben nach näherer Regelung der Sparkassenordnung (Art. 20) der Bevölkerung Gelegenheit zur sicheren und verzinslichen Anlegung von Ersparnissen und anderen Geldern zu geben sowie dem örtlichen Kreditbedürfnis, insbesondere der Bevölkerungsschichten, aus denen die Spareinlagen stammen, zu dienen.“

Daran gemessen ist die Frankfurter Sparkasse eine gute Sparkasse. In den vergangenen vier Jahren hat die Helaba-Tochter 167,8 Millionen Euro Steuern gezahlt, 155 Millionen Euro an die Mutter Helaba ausgeschüttet und das Eigenkapital um 148,8 Millionen Euro auf 800,8 Millionen Euro aus eigenen Mitteln erhöht. 2013 erzielte die Fraspas mit 121,6 Millionen Euro das zweitbeste Ergebnis der 192-jährigen Unternehmensgeschichte. Das ausgelegte Kreditvolumen erhöhte sich leicht auf 7,06 Milliarden Euro (davon entfallen rund fünf Milliarden Euro auf Immobilienfinanzierungen), die Kundeneinlagen wuchsen marginal auf 14,6 Milliarden Euro. Natürlich könnte die Fraspas gemessen daran mehr Kreditgeschäft machen, allerdings ist der Wettbewerb in der Region Rhein-Main hart und der Risikoappetit manches Wettbewerbers steigt kräftig, sodass der Vorstand lieber Zurück-

haltung walten lässt. Darüber hinaus ist das Institut als Stifter tätig und förderte 2013 mit gut einer halben Million Euro gesellschaftliche Projekte in Frankfurt. Wie das alles geht? Indem man das macht, was eine Sparkasse machen soll, so Vorstandschef Herbert Hans Grüntker: Arbeiten in der Region und für die Region, nur Geschäfte machen, die man machen will, und jeden Kunden gewinnen wollen bei überschaubarem Verwaltungsaufwand.

Im Einzelnen schlagen sich diese Vorgaben in den Zahlen der viertgrößten deutschen Sparkasse folgendermaßen nieder: Der Zinsüberschuss ging um 2,2 Prozent auf 323,7 Millionen Euro zurück, der Provisionsüberschuss legte um 3,2 Prozent auf 64,6 Millionen Euro zu, und die Verwaltungsaufwendungen sanken um ein Prozent auf 253,5 Millionen Euro. Das Bewertungsergebnis verharrt auf historisch niedrigem Niveau. 2013 mussten 9,5 Millionen Euro eingebucht werden, wovon aber allein 15,5 Millionen Euro auf Abschreibungen auf die Landesbank Berlin entfallen. Die Cost Income Ratio beläuft sich auf 65,9 Prozent, die Kernkapitalquote auf 16,6 Prozent. „Fully Loaded nach Basel III“ mit allen zukünftigen Anforderungen würde dieser Wert sich – außergewöhnlich – sogar leicht erhöhen, was an den fehlenden Beteiligungen und den Erleichterungen im Mittelstandskreditgeschäft liegt. Mit dem „guten Jahr“ 2013 und dem „guten Ergebnis“ sei man „absolut zufrieden“, so Grüntker.

Im laufenden Jahr stehen die Digitalisierung, also die Verzahnung von Filialgeschäft und Online-Banking auf der Agenda. Die Frasca startet gerade die Online-Beratung. Denn trotz oder gerade wegen der regulatorischen Anforderungen muss das originäre Kundengeschäft weiterentwickelt werden. Zu den Hausaufgaben eines Regionalinstituts zählt Grüntker ein straffes Kosten- und Risikomanagement. Die Vielzahl neuer Vorschriften und Anforderungen kann dabei nicht als Entschuldigung dienen: „Es hat keinen Sinn, in Gesprächen, auch mit Mitarbeitern, die Kraft darauf zu verwenden, über Regulatorik zu klagen. Es ist, wie es ist. Was ich zu Hause darüber denke, gehört nicht in die Öffentlichkeit“, so der Vorstandsvorsitzende. Auch der Fokus auf das Wesentliche gehört zum Lebenselixier der Sparkassen – bei den guten, bei den anderen regelt sich das von selbst.

Sparkassen II

Auf dem Weg

Auch die Naspas ist eine gute Sparkasse, wieder, muss man sagen. Nach einigen Jahren des Aufräumens ist das Wiesbadener Institut auf einem guten Weg. Trotz einiger Lasten, die ihr das Leben im

Vergleich zu den familieninternen wie externen Wettbewerbern schwerer machen, hat sie sich inzwischen nachhaltig in der Spitzengruppe der G9-Sparkassen platziert, sowohl was die Ertragskraft und die Kosteneffizienz als auch die Vorsorgepositionen und die Kapitalquoten betrifft. Besonders belasten die Wiesbadener die früher getroffenen, üppigen Pensionszusagen über die Zusatzversorgungskasse, für die in den vergangenen Jahren bereits 430 Millionen Euro an Pensionsrückstellungen gebildet werden mussten. Weitere elf Jahre wird es noch dauern, bis der Topf mit dann über 700 Millionen Euro die erforderliche Größenordnung erreicht hat. Für seinen Nachfolger, so Naspas-Chef Stephan Ziegler, bedeuten dies dann Entlastungen in der GuV von rund 40 Millionen Euro pro Jahr. Die er selbst im Moment noch nicht hat, sondern mitverarbeiten muss.

So ist das Betriebsergebnis nach Bewertung zwar ausgewiesen von 55,3 Millionen Euro auf 41,8 Millionen Euro gesunken. Hier sind einerseits rund 20 Millionen Euro an Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen enthalten. Allerdings hat die Naspas das günstige Zinsniveau ausgenutzt und Swaps im Volumen von rund 30 Millionen Euro zurückgekauft und billiger verzinst neu angeschlossen. Dadurch wird die GuV der kommenden Jahre um jene 30 Millionen Euro, die in 2013 als Einmalaufwand angefallen sind, entlastet. Berücksichtigt man diese beiden Faktoren, liegt das Ergebnis nach Bewertung in Prozent der Durchschnittsbilanzsumme nicht bei 0,93 Prozent – wie ausgewiesen –, sondern bei 1,12 Prozent. Die hessischen Sparkassen weisen im Schnitt 0,93 Prozent aus.

Die Kundeneinlagen sind um 500 Millionen Euro auf 7,8 Milliarden Euro gestiegen, wobei inzwischen über 80 Prozent auf kurzfristige Sichteinlagen entfallen. Auf der Aktivseite stieg das Kundenkreditvolumen nur leicht auf 8,3 Milliarden Euro, wobei bei der traditionell aktivlastigen Naspas die Differenz unter anderem durch Pfandbriefe refinanziert wird. Während das Wachstum im gewerblichen Finanzierungsgeschäft nur leicht war, war die Nachfrage nach Wohnungsbaufinanzierungen ungebrochen hoch. Allerdings nutzen auch hier die Kunden die anhaltende Niedrigzinsphase zur Umschichtung auf günstigere Zinsniveaus. So muss die Naspas aktuell rund 420 Millionen Euro Neugeschäft abschließen, allein um den Bestand zu sichern. Überhaupt, so Ziegler, werde es über alle Geschäftssparten hinweg immer schwieriger, die Zinsunterschiede zwischen auslaufendem und neuem Geschäft durch mehr Volumen im Neugeschäft auszugleichen. Dadurch kommen die Geschäftsmodelle unter Druck, so der Wiesbadener Vorstandschef. Für das laufende Geschäftsjahr geht Ziegler davon aus, dass der Zinsüberschuss nur leicht sinken, das historisch niedrige Bewertungsergebnis

schlechter ausfallen, dagegen der Provisionsüberschuss deutlich zulegen werde.

Für das Jubiläumsjahr 2015 hat man sich in Wiesbaden viel vorgenommen: Zwar soll es nicht unbedingt ein Rekordjahr geben, darauf arbeite man nicht hin, so Ziegler. Aber die Naspa-Ur-Farben Orange und Blau gehören dann der Vergangenheit an. Zum Januar kommenden Jahres erstrahlt das Institut im typischen Sparkassen-Rot – endlich meinen die einen, leider die anderen. Aber so kann man natürlich alle Vorteile der großen Familie nutzen, was auf der Kostenseite für Entlastung sorgen wird. Denn momentan muss noch jedes Briefpapier, jedes Mailing, jede Broschüre und Ähnliches in den eigenen Farben umgestaltet werden. Die Differenzierung zu den Konkurrenten auch vor Ort, denn das Rhein-Main-Gebiet ist immer noch von feinen Gemengelage geprägt, muss dann anders erfolgen. Doch auch da findet die Naspa sicher ihren Weg.

Finanzmarktregulierung

MiFID II: neue Chancen für die Verbünde?

Die Finanzmarkttrichtlinie MiFID II nimmt konkrete Formen an. Am 15. April dieses Jahres hat das EU-Parlament der Neufassung der EU-Markttrichtlinie zugestimmt. Voraussichtlich wird der im Februar dieses Jahres veröffentlichte – rund 700 Seiten starke – Kompromisstext dazu in einem der beiden kommenden Monate im Amtsblatt veröffentlicht, danach von der europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde Esmā konkretisiert werden und bis ins Jahr 2016 von den Marktteilnehmern umzusetzen sein. Wie so oft in den komplexen europäischen Verfahren zur Verabschiedung von Richtlinien und Verordnungen sind die Konturen der Neuerungen klar geworden. Deren endgültige praktische Umsetzung und Anwendung hierzulande wird aber noch eine Weile ungewiss bleiben.

In den Grundzügen unterscheidet sich MiFID II – so die Analyse von Markus Lange, Partner bei der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft – von MiFID I besonders darin, dass es sich nicht nur auf wenige Bereiche des Vertriebs von Wertpapieren bezieht, sondern auf nahezu alle Teile der Wertschöpfungskette. Das heißt, während MiFID I stark die Organisation des Vertriebs, insbesondere Personalfragen, Incentivierung und behördliche Eingriffsbefugnisse betraf, setzt MiFID II schon weiter vorne im Prozess an – bei der Produktherstellung. Artikel 16 der Richtlinie gibt beispielsweise vor, dass Kundeninteressen bereits bei der Konzeption von Fonds be-

rücksichtigt werden sollen. Welche Vorgaben für die Umsetzung der (typisierten) Kundeninteressen in Prozesse der Produktion und Auswahl von Produkten für den Vertrieb gelten werden, ist bisher unklar. Hier tut sich eine Stelle auf, an der die Vorgaben aus Europa sowohl forsch als auch vorsichtig angewendet werden könnten. Ein Gedanke drängt sich dabei aber auf: Sowohl die Genossenschaftsorganisation mit ihrem Fondsanbieter Union Investment als auch die S-Finanzgruppe mit der Deka könnten diese neuen Rahmenbedingungen nutzen. Die bislang oftmals eher misstrauisch beäugte „geschlossene Architektur“ ihres Wertpapiervertriebes lässt sich hier positiv wenden: indem die Verbundpartner demonstrieren, dass sie stärker als andere Anbieter und Vertriebspartner aufeinander und auf die gemeinsame Kundengruppe ausgerichtet sind.

Als Beispiel dafür, dass sich Vorgaben der EU mehr oder weniger streng in der nationalen Praxis ausgestalten lassen, mag im Rückblick MiFID I gelten. Hierbei wäre in gewissen Punkten eine strengere praktische Anwendung durch die Aufsichtsbehörden durchaus möglich. An einem der Punkte, der sowohl bei der Ausgestaltung von MiFID I als auch MiFID II am heftigsten diskutiert wurde, bei den Provisionen, kristallisiert sich das heraus. Ein durch MiFID I vorgegebenes und in § 31 d des Wertpapierhandelsgesetzes umgesetztes Provisionsverbot gilt zwar grundsätzlich, doch es werden zwei Ausnahmen formuliert. Erstens muss die Zuwendung darauf ausgelegt sein, die Qualität der für den Kunden erbrachten Dienstleistung zu verbessern, und zweitens muss ihr Umfang (oder aber die Art und Weise ihrer Berechnung) offengelegt werden.

Während das zweite Kriterium als Formalie leicht zu erfüllen sein sollte, lässt das erste durchaus aufhorchen. Aus einem Rundschreiben der BaFin aus dem Juni 2010 zur MAComp geht hervor, dass Banken genau ausweisen müssen, in welche Maßnahmen vereinnahmte Zuwendungen fließen. Das können die Bereiche Infrastruktur sein (Standortausstattung, Aufrechterhaltung eines Filialsystems), Personalressourcen (beispielsweise die Beschäftigung und Vergütung qualifizierter Mitarbeiter im Bereich der Anlageberatung) oder die Qualifizierung und Information der Mitarbeiter. Ausdrücklich akzeptieren die Aufseher es aber auch als qualitätsverbessernd, wenn die Mittel in Bereiche gehen, die das Wertpapierdienstleistungsunternehmen aufgrund anderer gesetzlicher Vorgaben ohnehin vorhalten muss, beispielsweise die Compliance-Funktion. Dass sich das Kriterium „Qualitätsverbesserung“ deutlich strenger auslegen ließe, liegt auf der Hand. Wie MiFID II im Hinblick darauf konkret ausgestaltet wird, bleibt noch abzuwarten. Ein ausnahmsloses Verbot von Provisionen im Vertrieb ist zwar vom Tisch, das Thema bleibt aber weiter in der Diskussion.