

Redaktionsgespräch mit Georg Fahrenschon

„Es ist eine große Aufgabe, den Haftungsverbund, die Institutssicherung europafest zu machen“

Mehr noch als mit den Belastungen der aktuellen Geldpolitik der EZB hadert Georg Fahrenschon im Redaktionsgespräch mit den Auswirkungen der (internationalen) Finanzmarktregulatorik auf die Sparkassen. Von der Bankenaufsicht fordert der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes eine deutliche Differenzierung zwischen Größe, Systemrelevanz und Geschäftsmodellen. Als große Aufgaben im öffentlich-rechtlichen Bankensektor sieht er neben einer europatauglichen Weiterentwicklung des Haftungsverbundes eine bessere Verbindung der Leistungen von Sparkassen und Landesbanken. Letzteren bescheinigt er gute Fortschritte beim Abbau der Risikoaktiva und wünscht sich die Konzentration auf eigenständige, stabile Geschäftsmodelle. Die kürzlich vereinbarte Mitgliedschaft der Schweizer Kantonalbanken im DSGV wertet er als willkommene Stärkung der Interessenvertretung mit den Erfahrungen von Instituten außerhalb Deutschlands. (Red.)

Herr Fahrenschon, wie ist die Stimmung in der Sparkassen-Organisation im Frühsommer 2014 zu beschreiben?

Die Sparkassen und ihre Verbundunternehmen haben ihr Geschäft fest im Griff. Sie wissen, was sie den Kunden an

Produkten und Services anbieten müssen und verfügen über nachhaltige Geschäftsmodelle. Das heißt, die Häuser können aus einer Position der Stärke heraus agieren.

Im übergeordneten Sinn treibt uns dagegen die Regulatorik Schweißperlen auf die Stirn. Banken und Sparkassen sind einer europäischen und deutschen Bankenaufsicht ausgeliefert, die immer weniger auf Kontinuität ausgerichtet ist und die falsche Anreize setzt. Die Hektik, die aus dem Zusammenspiel von internationaler Finanzmarktregulatorik, einer neuen euro-

päischen Komponente und der nationalen Umsetzung resultiert, führt zu bürokratischen Anforderungen, die Vorstände zu Hilfskräften der Bürokratie macht und davon abhält, sich um ihre Häuser und ihre Kunden kümmern zu können.

Das war die Markt-, die Institutsseite, wie ist die Stimmungslage des DSGV-Präsidenten?

Meine persönliche Stimmung ist vor dem Hintergrund der Aufgaben zweitrangig. Aber natürlich prägt eine Person auch im-



Georg Fahrenschon,
Präsident,
Deutscher Sparkassen- und
Giroverband e.V. (DSGV),
Berlin

mer ein Amt. Da ist mir sehr wichtig, die von hoher Stabilität und Solidität geprägte dezentrale und öffentlich-rechtlich getragene Kreditwirtschaft nicht nur in Deutschland, sondern in Europa als Alternative zu dem Ansatz der anglo-amerikanischen Investmentbanken zu vertreten. Ich möchte deutlich machen, dass man Internationalisierung und Globalisierung sehr wohl mit dem Anspruch regionaler Nähe und der Unterstützung regionaler Wirtschaftskreisläufe in Einklang bringen kann, dass sich dies sogar gegenseitig bedingt.

Für mich persönlich ist 2014 auch eine große Aufgabe, den Haftungsverbund, die Institutssicherung europafest zu machen. Das setzt voraus, Struktur- und Verbundfragen in ihrer kompletten Breite auszu-leuchten und zu überprüfen. Wir wollen ein System, das in hohem Maße die Belastungen an Risiken bemisst.

Da schwingt ein Stück Kritik mit, erfüllt die Kreditwirtschaft ihre Aufgabe für Wirtschaft, Gesellschaft und Menschen noch ausreichend gut?

Jeder Akteur in der Kreditwirtschaft sollte den klassischen Dreiklang beherrschen: Verlässliche Übernahme von Risiken als Dienstleister für Unternehmen und damit Antreiber für Investitionen, Schutz des Vermögens der privaten Haushalte und Bewusstsein dafür, dass der Umgang mit Geld besonders hohe moralische Anforderungen stellt. Dieser Dreiklang wird nicht mehr von allen Akteuren erfüllt.

Es scheint für die Erfüllung des Dreiklangs von Vorteil zu sein, nicht den Zwängen des Kapitalmarktes und damit dem Shareholder-Value-Druck unterworfen zu sein?

Ich sehe darin tatsächlich einen großen Vorteil. Die deutschen Sparkassen haben über 100 Milliarden Euro mehr Einlagen, als sie Kredite ausgereicht haben. Wir haben keinen Druck, am Kapitalmarkt Mittel aufnehmen zu müssen. Diese fundamentalen Unterschiede in den Geschäftsmodellen werden bei der Regulatorik zu wenig wahrgenommen. Gerade im Jahr einer Eu-

ropawahl ist es besonders wichtig, diese Botschaft nach Brüssel zu tragen. Wir brauchen Regeln und Aufsichtspraktiken,

„Man kann Internationalisierung und Globalisierung mit dem Anspruch regionaler Nähe in Einklang bringen.“

die auf Kapitalmärkte ausgerichteten Akteuren mit hohen Risiken ebenso gerecht werden wie regional und auf Kunden orientierte Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken. Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln, ist eine zentrale Aufgabe.

Aber man will doch gerade die Aufsicht in Europa unter dem Dach der EZB ein Stück weit vereinheitlichen und Harmonisieren: Wie viel Verständnis haben Sie für die Belastungen aus AQR und Stresstest, die auch einigen Ihrer Mitglieder entstehen?

Von den DSGVO-Mitgliedern gehören die Landesbanken und die Haspa zu den 128 Geldhäusern, die künftig von der EZB beaufsichtigt werden. Bezogen auf die Sparkasse habe ich dafür kein Verständnis. Zum einen ist die Grenze von 30 Milliarden Euro

„Wir haben keinen Druck, am Kapitalmarkt Mittel aufnehmen zu müssen.“

zu niedrig gewählt. Zum anderen wirft man damit systematische Fragen auf: Die Haspa muss sich den gleichen Regeln unterwerfen wie internationale Finanzkonzerne, obwohl sie nur in einem begrenzten räumlichen Gebiet und auch nur mit stabilen Geschäften aktiv ist. Die von der EZB entworfenen Controlling- und Risikomodelle passen da einfach nicht.

Für die Landesbanken bedeutet es einen immensen Aufwand, sich der EZB-Aufsicht zu stellen. Die Wirtschaftsprüfer freuen sich natürlich über diese Sonderkonjunktur. Unser Verständnis für die großen finanziellen und personellen Belastungen wäre größer, wenn die Prüfungsmaßnahmen nachvollziehbar wären. Das ist aber bei vielen Datenanforderungen nicht klar,

und auch die Logik insgesamt ist zu hinterfragen. Nur ein Beispiel: Ich finde es nicht nachvollziehbar, dass Banken, die schon am

Tropf der EZB hängen, angeblich kein Problem darstellen, während bei gesunden Instituten angenommen wird, sie könnten unter ganz außergewöhnlichen

Umständen krank werden. Wäre das Finanzsystem gesünder, wenn alle auf der Intensivstation der EZB lägen? Das scheinen mir doch etwas eigenartige Grundvorstellungen zu sein.

Unabhängig davon haben die Landesbanken ihre Bilanzen, ihre Risikoaktiva konsequent reduziert und die Kernkapitalquote im Durchschnitt auf fast 14 Prozent erhöht. Bei fairen Bedingungen werden sie die Prüfungen gut bestehen.

Wie sicher kann man wirklich sein, dass die Proportionalität in der Bankenaufsicht auch unter dem Dach der EZB gewahrt bleibt?

Die Politik hat das als Anforderung festgelegt. 128 Institute werden von der EZB direkt beaufsichtigt, alle anderen Banken über die nationalen Aufsichtsbehörden. Bei der Ausführung und Umsetzung der Leitlinien kommt es jetzt aber darauf an, dass sich die EZB auch in diesem Rahmen bewegt. Darauf werden wir sehr genau achten. Es wäre für die regionalen Wirtschaftskreisläufe und die Finanzmarktstabilität verhängnisvoll, wenn künftig nicht nur von der Europäischen Kommission, sondern auch noch von der Europäischen Zentralbank der Druck ausginge, Institute immer größer zu machen und immer stärker in eine Kapitalmarktabhängigkeit zu führen.

Soll hier also vielleicht doch Strukturpolitik betrieben werden?

Sowohl Bankenaufseher als auch die politischen Vertreter weisen dies deutlich zurück. Bewiesen werden muss diese Aussage dadurch, dass in Regulatorik und Aufsicht zwischen Größe, Systemrelevanz und Geschäftsmodellen deutlichst unterschieden wird.

Bekommen Sie und die Kollegen aus anderen Verbänden genug Un-

terstützung seitens der deutschen Politik?

Über mangelnde Unterstützung aus Deutschland können wir uns nicht beklagen. Allerdings habe ich manchmal den Eindruck, dass die Institutionen noch der grundlegenden kulturellen Erkenntnis hin-

„Bei fairen Bedingungen werden die Landesbanken die Prüfungen gut bestehen.“

terherhinken, wonach nicht mehr alles zu liberalisieren, in große Einheiten und auf Kapitalmärkte auszurichten ist. Wenn man die fundamentale Erkenntnis der Finanzkrise auch dort richtig würdigen würde, müsste man internationalen Konzernen, Schattenbanken und Hedgefonds engere Fußfesseln anlegen, statt sie mit dem Geld anderer immer weiter abzusichern.

Wir sind deshalb nicht damit einverstanden, dass wir beim europäischen Abwicklungsmechanismus zu einer Art Zwangsversicherung für die internationalen Finanzkonzerne herangezogen werden sollen. Das ist wie eine Zwangsabgabe für alle europäischen Kfz-Halter, um Schäden durch Gefahrgut-Transporter abzusichern. Dadurch wird die Vollkasko-Mentalität von internationalen Großbanken weiter gefördert. Das sollte die EU nicht zulassen.

Was passiert mit den über die Bankenabgabe bereits angesparten deutschen Mitteln?

Das Bundesfinanzministerium versucht, diese Gelder auf die erste Tranche für den europäischen Fonds anrechnen zu lassen. Der BMF plädiert aber auch dafür, dass die Aufwendungen für die neue europäische Bankenabgabe nicht von der Steuer absetzbar sind, während alle übrigen Länder einen Abzug zulassen. Sollte der Ansatz so bleiben, ist das eine klare Wettbewerbsverzerrung. Und ich verstehe auch nicht, wie man aus nicht mehr vorhandenen Mitteln Steuern bezahlen soll.

Um die Verwendung von angesparten Geldern geht es auch beim Haftungsverbund, wie könnte die angesprochene Weiterentwicklung in Richtung Europa aussehen?

Noch liegt die endgültige Ausgestaltung nicht vor, und auch die deutsche Umsetzung muss noch abgewartet werden. Aber klar ist, dass wir am bewährten Prinzip der Institutssicherung festhalten. Denn dieses ist zentrales Element der Stabilität, Solidarität und Solidarität dieser Finanzgruppe. Ich bin zuversichtlich, dass uns das gelingen wird. Die Institutssicherung ist kompatibel mit dem europäischen Rechtsrahmen. Allerdings muss das interne System verbindlicher gemacht

und in Teilen vereinheitlicht werden. Darüber hinaus sind technische Detailfragen zu klären. Daran wird derzeit mit Hochdruck gearbeitet.

Wieder die Frage nach möglichen Wettbewerbsverzerrungen, wenn alles vereinheitlicht wird?

Die Finanzkrise hat die Mängel der Währungsunion schonungslos offengelegt. Der Euro wurde erfolgreich eingeführt, doch dann wurden die notwendigen Folgearbeiten auf europäischer, aber auch nationalstaatlicher Seite vernachlässigt. Bei der Vertiefung der Währungsunion dürfen wir jetzt aber nicht die Grundregeln von Wettbewerb und Eigenverantwortung außer Kraft setzen. Solidarität darf nicht an die Stelle eigener Verantwortung treten. Das betrifft die Haftung der Staaten untereinander. Es betrifft die Frage, dass Zinsen nicht nur deshalb niedrig gehalten werden dürfen, um zu hoch verschuldeten Staaten ihre Refinanzierung zu erleichtern.

Und es betrifft die sogenannte „Bankenunion“, die nicht zum europäischen Ban-

„Wir sollen zu einer Art Zwangsversicherung für die internationalen Finanzkonzerne herangezogen werden.“

kenkombinat mit einheitlichen Strukturen, einheitlichen Regeln und gemeinsamer Haftung werden darf. Wir übernehmen mit

unserem Institutssicherungssystem selbst dezentral Verantwortung, ohne auf andere zu setzen. Das wäre doch eigentlich eine schöne Blaupause für ganz Europa.

Bleiben die Landesbanken Teil des nationalen öffentlich-rechtlichen Sicherungstopfes oder muss man auch hier darüber nachdenken, große, internationale Banken von den regional tätigen Instituten zu trennen?

Beide – Sparkassen und Landesbanken – haben ein Interesse daran, Teil eines gemeinsamen Haftungsverbundes zu bleiben. Das ist die Voraussetzung dafür, damit wir Verbundgeschäfte in der heutigen Form betreiben können. Und darauf sind beide angewiesen. Und darüber hinaus gibt es ja auch Träger- und Eigentümerrollen sowie intensive geschäftspolitische Verbindungen, die eine Fortsetzung des gemeinsamen Haftungssystems nahelegen.

Wie passen die Kommissionspläne zu einem europäischen Sparbuch zu Ihren Gedanken von Wettbewerb?

„Die Finanzkrise hat die Mängel der Währungsunion schonungslos offengelegt.“

Ich bin erstaunt, dass man in Brüssel glaubt, staatliches Handeln europäischer Institutionen könne Probleme bei der Kreditvergabe in Südeuropa lösen. Es ist etwas eigenartig, das Zinsniveau niedrig zu halten und den Menschen die Lust am Sparen zu nehmen, um dann mit staatlich garantierten Zinsen Kapital nach Brüssel zu lenken.

Und noch eigenartiger ist die Vorstellung, europäische Institutionen ohne Marktkenntnis und ohne Kreditvergabekompetenz könnten daraus sachgerecht Mittelstandskredite vergeben. Das ist der direkte Weg in eine europäische Planwirtschaft. Nach meiner Meinung wäre es Aufgabe des für den Wettbewerb zuständigen EU-Kommissars, für solche Strukturen zu sorgen, mit denen diese Aufgaben erfolgreich im Wettbewerb

geleistet werden können. Das erfordert, dezentrale kreditwirtschaftliche Systeme aufzubauen oder zu erhalten, kein blaues Sparbuch.

Jetzt muss der Präsident des öffentlich-rechtlichen Bankwesens in Deutschland neben seiner Funktion als oberster SparerSchützer auch noch zum obersten Wettbewerbshüter werden?

Ja, es ist der falsche Weg, Wettbewerb und Eigenverantwortung und damit erfolgreiche Marktstrukturen abzuschleifen, um dann staatlich gestützte und garantierte neue Strukturen aufzubauen, bei denen der Steuerzahler die Kosten und das Risiko trägt. Das missfällt mir als Präsident des DSGVO, das missfällt mir aber auch als Bürger Deutschlands und als Europäer.

Gibt es in Ihren Augen einen weiteren solchen Holzweg?

Die Finanztransaktionssteuer. Erstens wird der Aufwand nicht von den Banken getragen, sondern mit Gewissheit auf die Kunden umgelegt werden. Zweitens wird hier durch die Einführung in nur einigen Ländern der Eurozone keine einheitlichen Marktbedingungen angestrebt, sondern eine Segmentierung des Marktes in betroffene Länder und nicht betroffene vorge-

Welche Antworten hat die Sparkassen-Finanzgruppe auf die demografischen Entwicklungen – viele der derzeit profitablen Produkte wie Altersvorsorge, Bausparen, Versicherungen werden künftig weniger nachgefragt werden, wenn es weniger junge Menschen gibt?

Die demografische Entwicklung führt vor allem zu neuen Erwartungen an die Zugangswege zu den Sparkassen. Wir wollen die Flächenpräsenz aufrechterhalten. Das wird aber in anderer Form als früher erfol-

„Mit Digitalisierung ist keine Abkehr vom bisherigen Geschäftsmodell gemeint.“

gen müssen. Die Geschäftsstellen müssen ein Ort sein, wo kompetente Beratung und nicht nur Abwicklung von Bankgeschäften angeboten wird. Deshalb sollen wieder mehr qualitativ hochwertige Leistungen in die Geschäftsstellen zurückverlagert werden. Allerdings wird dies nicht 15000-mal möglich sein. Ich erwarte deshalb, dass sich die Zahl der Geschäftsstellen reduzieren wird. Die Sparkassen werden das zum Beispiel durch rollende Geschäftsstellen und mobile Beratung bei den Kunden zu Hause ausgleichen. Die zweite große Veränderung wird sein, dass wir auf allen Zugangswegen einen direkten persönlichen Kontakt des Kunden zu einem ihm

bekanntem Mitarbeiter der Sparkasse ermöglichen wollen. Das setzt erhebliche Investitionen in Online-Zugangswege und Online-Servicean-

gebote voraus. Mit beiden Maßnahmen können wir uns deutlich vom Wettbewerb abgrenzen und unsere Marktchancen auch bei zurückgehenden Bevölkerungszahlen sehr gut nutzen.

Ist auch das Private-Banking-Angebot der Sparkassen-Finanzgruppe dem gewachsen, oder müsste man über stärkere zentrale Dienstleister als Unterstützer der Bank vor Ort nachdenken?

Meinem Eindruck nach spielen die Sparkassen, egal ob groß oder klein, bereits

heute in der oberen Liga der Vermögensverwalter mit. Während größere Häuser sehr erfolgreich eigene Angebote am Markt haben, nutzen kleinere Institute Dienstleistungen der Gruppe. Gerade vermögende Kunden schätzen die individuelle Betreuung, die Solidität und auch die systemisch angelegte Unabhängigkeit der einzelnen Sparkasse vor Ort.

Sie haben die sich aus der Digitalisierung ergebenden Herausforderungen bereits angesprochen – wie zufrieden sind Sie ein Jahr nach dem Sparkassen-Tag mit den erreichten Fortschritten?

Mit Digitalisierung ist keine Abkehr vom bisherigen Geschäftsmodell gemeint. Im Gegenteil: Wir wollen stärker herausarbeiten, dass der persönliche Kontakt zu den Kunden das entscheidende Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen ist. In der Geschäftsstelle lösen wir dieses Versprechen ein. Die entscheidende Herausforderung ist nun, diese Philosophie auch online umzusetzen. Deshalb wollen wir keine Direktbanken mit anonymen Abwicklungsplattformen werden. Wir wollen, dass der Kunde seinen persönlichen Ansprechpartner auch online erreichen kann. Dazu müssen wir investieren. Der Sparkassentag diente dazu, dies bildlich vor Augen zu führen und ein Beispiel für persönliche Kommunikation über soziale Netzwerke zu setzen. Das ist gelungen. Jetzt arbeiten wir in vielen Einzelmaßnahmen an der Umsetzung dieser Strategie.

Hat das früher oder später auch Konsequenzen für die Präsenz in der Fläche?

Wir werden die Präsenz in der Fläche niemals aufgeben, aber anders als bisher sicherstellen müssen. Online-Zugänge werden uns dabei entscheidend helfen.

Zu Ihrem Amtsantritt haben Sie Themen wie Konsolidierung der Landesbausparkassen oder der öffentlichen-rechtlichen Versicherer und Weiterentwicklung der Landesbanken weit oben auf die Agenda gesetzt. Da ist es etwas ruhig geworden. Sind die Bretter dicker als zunächst gedacht?

Die Umwandlung der Landesbank Berlin zur Berliner Sparkasse ist auf dem Weg. Die Berlin-Hyp ist als eigenständiger Ver-

„Es sollen wieder mehr qualitativ hochwertige Leistungen in die Geschäftsstellen zurückverlagert werden.“

nommen. Internationale Investoren werden künftig von dieser Steuer belastete Werte nicht mehr kaufen.

Und drittens schließlich: Ich kann nicht verstehen, dass mit dieser Steuer etwa normale Aktien erfasst werden sollen, nicht aber Finanzderivate, die in der Finanzkrise auffällig geworden sind. Das alles läuft erneut darauf hinaus, dass der normale Wertpapiersparer zur Kasse gebeten wird, vor allem zulasten der Altersvorsorge und zulasten einer gesunden Wertpapierkultur.

bundpartner aufgestellt. Die Deka-Bank ist auf dem Weg zum Wertpapierhaus der Sparkassen. Die Landesbanken haben ihre Hausaufgaben gemacht, haben ihre Bilanzsummen und ihre Risikoaktiva erheb-

stört der Wettbewerb von Landesbanken untereinander nicht?

Aus meiner Sicht sollte man auch innerhalb einer Gruppe klare ordnungspolitische Vorstellungen haben. Kooperation oder gar Fusion dort, wo es notwendig ist, Wettbewerb dort, wo es möglich ist. Aus Sicht der Sparkassen ist es

samer Strategien sowie der engeren Begleitung und Unterstützung der Sparkassen. Arbeitsteilung ist das Gebot der Stunde. Hier sind wir besser geworden. Ich glaube aber nicht, dass wir das Optimum bereits erreicht hätten.

„Wir haben noch dicke Bretter vor uns.“

Muss man nach den Vorkommnissen in Miesbach über eine stärkere Trennung von Trägern und Sparkassen nachdenken?

Wo Menschen arbeiten, gibt es Fehler. In Miesbach gab es aus meiner Sicht klare Grenzüberschreitungen. Der bayerische Verband hat mit seinen Leitlinien darauf die richtigen Antworten gegeben. Jeder Vorstand, jeder Verwaltungsrat muss sich darüber im Klaren sein, dass sich Erwartungen an ethisch einwandfreies Verhalten ändern. Als öffentlich-rechtliche Institute stehen wir zu Recht in einer besonderen Verantwortung und unter einer besonderen Beobachtung.

lich reduziert – und zwar ohne, dass es zu Einschränkungen im Kreditangebot für die Unternehmen gekommen wäre. Die Landesbausparkassen sind gerade dabei, bei der IT-Seite enger zusammenzurücken. Ich denke, wir sind gut unterwegs. Aber es stimmt: Wir haben noch dicke Bretter vor uns.

gar nicht schlecht, im Zweifel auch einmal zwischen Angeboten verschiedener Landesbanken wählen zu können. Und vor allem hilft es den Kunden. Weder für Sparkassen noch für Kunden wäre es erstrebenswert, nur mit einem einzigen Koloss zu tun zu haben.

Sie haben die Fortschritte der Landesbanken beim Bilanzabbau angesprochen, stimmt die Geschäftsaufstellung der Institute denn auch?

Die Erfahrungen der Finanzkrise erlauben einen klareren Blick auf die ganze Finanzbranche. Damit gehört auch die unbedingte Forderung nach Konsolidierungen der Vergangenheit an. Jetzt ist es wichtig, dass sich jedes Haus stabil aufstellt, ein eigenes Geschäftsmodell formuliert und konsequent die eigenen Prioritäten abarbeitet. Das geschieht, jede Konsolidierung oder auch schon Forderungen danach stören da nur. Und wir müssen auch sehen: Eine einzige Landesbank etwa, mit allein fast 20 Prozent Marktanteil bei der Finanzierung deutscher Unternehmen, wäre zu groß und kaum beherrschbar. Aus meiner Sicht ist der deutsche Markt groß genug für eine ganze Reihe von Landesbanken. Entscheidend ist aber, dass wir deren Leistungen viel besser mit denen der Sparkassen ver-

Sind Ihnen eigentlich Landesbanken lieber, die Sparkassen gehören, sind die dienstbarer?

Jeder von uns muss Dienstleister sein, das gehört zum Grundverständnis. Mit Landesbanken, die Sparkassen allein oder wesentlich mit gehören, arbeitet es sich leichter. Mit solchen Instituten teilt man lieber Markt- und Kundenwissen, weil man relativ sicher sein kann, dass dieses Wissen nicht gegen einen selbst verwandt wird. Und man hat mehr Chancen, das Leistungsspektrum einer solchen Landesbank mit dem Vorstand gemeinsam auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Der DSGVO hat kürzlich die Schweizer Kantonalbanken als Mitglieder

„Die Erwartungen an ethisch einwandfreies Verhalten ändern sich.“

aufgenommen – gefährdet das nicht die große Stärke dieser Sparkassen-Finanzgruppe, nämlich ihre Homogenität?

Wenn wir uns in Europa positionieren, dann nicht in erster Linie als Deutsche, sondern mit klaren Grundüberzeugungen dazu, wie in Europa die Finanzwirtschaft gegliedert sein sollte. Da sind uns alle willkommen, die diese Überzeugungen teilen.

„Der deutsche Markt ist groß genug für eine ganze Reihe von Landesbanken.“

binden. Das ist heute mit der stabileren Aufstellung der Landesbanken viel eher möglich als früher.

Müsste man über stärkere Arbeitsteilung der Häuser sprechen oder

„Erfolg hängt davon ab, dass man eine Mannschaft bildet“, haben Sie einmal gesagt. Ist Ihnen das gelungen? Stimmt die Arbeitsteilung zwischen den Verbänden?

der Gruppe und damit für strategische Projekte. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Interessenvertretung und die Begleitung nationaler und europäischer Rahmenbedingungen. Die Regionalverbände sind ganz wichtig in der Umsetzung gemein-

Der DSGVO ist zuständig für die strategische Ausrichtung

Die Grundprinzipien der Schweizer Kantonalbanken gleichen denen des öffentlich-rechtlichen Bankwesens in Deutschland. Sie sind vor mehr als hundert Jahren gegründet worden, um Infrastrukturprojekte zu finanzieren. Sie sind ganz wesentlich in öffentlicher Hand. Und sie leiden wie wir unter internationalen und europäischen Regulierungen, die kleine und mittlere Institute eher benachteiligen. Es stärkt unsere Interessenvertretung, wenn wir auch mit den Erfahrungen von Instituten außerhalb Deutschlands argumentieren können.