

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

76. Jahrgang · 1. Juni 2023

11-2023

**Public
Reading**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**27. DEUTSCHER
SPARKASSEN TAG**

2023





Helaba | 

Was uns voranbringt? Nachhaltigkeit.

Jede unserer Entscheidungen hat Auswirkungen, ob schon heute oder erst morgen. Unser Handeln bildet die Grundlage für viele Pläne, Projekte und Unternehmungen. Darum verstehen wir nachhaltiges Handeln als elementaren Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Als Landesbank in der Helaba-Gruppe übernehmen wir Verantwortung für die Zukunft unserer Gesellschaft und unserer Umwelt. Als starke Partnerin stehen wir unseren Kunden zur Seite und unterstützen sie dabei, die natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen zu erhalten. Durch unsere Beratung und unsere Finanzierungslösungen helfen wir ihnen, ihr Geschäftsmodell nachhaltig zu transformieren.



Hier finden Sie mehr zu unserem Engagement und unseren Produkten.

Werte, die bewegen.

**Special-Angebot
auf der letzten Seite.**

27. Deutscher Sparkassentag

„Das deutsche Wirtschaftsmodell muss innovativer werden“ Christian Lindner, Bundesminister der Finanzen	10	Die Bedeutung der Sparkassen für die Entwicklung in den Kommunen Hans-Günter Henneke, Deutscher Landkreistag	36
„Kommunen sind auf den Schulterchluss mit den Sparkassen angewiesen“ Belit Onay, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover	11	„Der Trend zur bargeldlosen Bezahlung wird sich nicht mehr umkehren“ Redaktionsgespräch mit Ottmar Bloching, PAYONE GmbH	41
„Jetzt kommt es wirklich darauf an, uns als Land eine Brücke in die Zukunft zu bauen“ Redaktionsgespräch mit Helmut Schleweis, Deutscher Sparkassen- und Giroverband	12	Wie die Deka die digitale Transformation nutzt Torsten Knapmeyer, DekaBank	46
„Wir haben immer noch zu viele Verbundunternehmen“ Redaktionsgespräch mit Liane Buchholz, Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband	17	Impulsgeber und Innovationspartner für Sparkassen Michael Stollarz, DSV-Gruppe	49
„Die Sparkassen sind eindeutig noch besser geworden“ Redaktionsgespräch mit Peter Schneider, Sparkassenverband Baden-Württemberg	22	Energieeffizienz, E-Mobilität, Energieerzeugung: Wie nachhaltige Transformation gelingt Kai Ostermann, Deutsche Leasing AG	52
Sparkassen – stark und stabil in einem herausfordernden Umfeld Stefan G. Reuß, Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen	26	Höhere Attraktivität der Lebensversicherung im Umfeld steigender Zinsen Wolfgang Wiest, Verband öffentlicher Versicherer e.V.	54
„Wir sind sehr wachsam, aber nicht alarmiert“ Redaktionsgespräch mit Raimund Röseler, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	30	Weil's um mehr als Mitarbeit geht Mike Schneider, Hochschule für Finanzwirtschaft und Management	56
Perspektiven für Landesbanken 2023 ff. Stephan Winkelmeier, Bayerische Landesbank	32	Im öffentlichen Auftrag Philipp Otto (Leitartikel)	2

Gespräch des Tages

Bankenaufsicht: BaFin sieht Probleme der Regulatorik	4
Privatbanken: Stabil trotz Turbulenzen	4
Großbanken: Noch etwas mehr Zeit	5
Mittelstand: Packen wir es an!	6
Recht: Keine „Zinsumkehr“ bei negativem Referenzzins	7

Vermerkt

Bankenchronik	8
Personalien	9
Börsen	61
Zentralbanken	62
Impressum/Fotonachweise	60

Im öffentlichen Auftrag



Philipp Otto

Chefredakteur



Zwischen Hiroshima und Seoul, zwischen Brüssel, Paris und Berlin, die politische Elite gibt sich ein weiteres Stelldichein. Bundeskanzler Olaf Scholz, Bundesfinanzminister Christian Lindner, der Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz Robert Habeck, der CDU-Vorsitzende Friedrich Merz, der Ministerpräsident Niedersachsens Stephan Weil, der Oberbürgermeister Hannovers Belit Onay, der frühere Bundespräsident Joachim Gauck, die frühere Bundesfamilienministerin Renate Schmidt und der ehemalige Bundesinnenminister Thomas de Maizière – sie alle eilen am 31. Mai und 1. Juni nach Hannover, um der Sparkassen-Finanzgruppe die Ehre zu erweisen und sich auf dem Sparkassentag den anwesenden Vertretern der öffentlich-rechtlichen Kreditwirtschaft zu präsentieren. Wer also immer noch nicht begriffen haben sollte, wie sehr die Sparkassen in Deutschland in hervorragender Weise ein prägendes Stück Gesellschaft darstellen, der sollte bei diesem oder ähnlichen Sparkassenfesten vorbeischaun. Denn was auf Bundesebene funktioniert, funktioniert mindestens genauso gut auf Landes- und kommunaler Ebene.

Man muss diese enge Verbindung von Sparkassen und zumindest zwei Vertretern der modernen Gewaltenteilung – Exekutive und Legislative – nicht gut finden. Wer darunter leidet oder zu leiden meint, darf das Zusammenwirken sanft als Gemengelage bezeichnen, etwas strenger von Filz sprechen oder es voller Gemeinheit mit Seilschaften vergleichen. Und selbstverständlich kann man auch nach dem Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast immer noch ordnungspolitische Bedenken anmelden. Denn natürlich sorgt die unmittelbare Nähe zu den kommunalen Eigentümern für jenes Vertrauen bei den Kunden, dass einer impliziten (Staats)Garantie jederzeit gleichkommt. Doch das zu ändern wird schwer. Denn welche Politikerin beziehungsweise welcher Politiker wird „ihrer“ beziehungsweise „seiner“ Sparkasse schaden wollen, solange diese ihren öffentlichen Auftrag erfüllt und damit seinen Interessen dient?

„Ohne die Sparkassen ist ein umfassendes Angebot an Finanzdienstleistungen insbesondere im ländlichen Raum nicht denkbar. Mit ihrer nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Geschäftspolitik verstoßen die Sparkassen nicht gegen Wettbewerbsgrundsätze, sondern sorgen im Gegenteil erst im Interesse der Bürger für mehr Wettbewerb im Spar- und Kreditgeschäft.“ So umschrieb der Präsident des Städte- und Gemeindebundes NRW, Albert Leifert, 2001 das öffentliche Aufgabenspektrum für Sparkassen.

Daran hatte sich in den 200 Jahren zuvor schon wenig geändert, denn bereits die Gründung der „Ersparungsclassse“ in Hamburg, die gemeinhin als erste Sparkasse gilt, erfolgte mit dem Ziel, die Ersparnisbildung und die finanzielle Vorsorge breiter Bevölkerungsschichten zu fördern und das in der Region vorhandene Kapital für die wirtschaftliche Entwicklung vor Ort einzusetzen. Daran hat sich auch in den vergangenen zwanzig Jahren nichts geändert. Und daran wird sich vermutlich in unser aller so schnelllebigen Zukunft trotz zentraler Themen wie digitaler Transformation nichts Grundlegendes ändern. Zu eindeutig formuliert § 2 des Sparkassengesetzes die Aufgaben der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute, ihren öffentlichen Auftrag. Sparkassen haben demzufolge als kommunale Wirtschaftsunternehmen die Aufgabe, vorrangig im Gebiet ihres Errichtungsträgers die Versorgung mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen zu sichern, ihre Leistungen für die Bevölkerung, die Wirtschaft, den Mittelstand und die öffentliche Hand nach wirtschaftlichen Grundsätzen und den Anforderungen des Marktes zu erbringen sowie die Vermögensbildung breiter Bevölkerungsschichten und die Erziehung junger Menschen zu eigenverantwortlichem wirtschaftlichem Verhalten zu fördern. Und schließlich heißt es hier: Mit ihrer Aufgabenerfüllung dienen die Sparkassen dem Gemeinwohl.

Aber: Da sich diese typischen S-Aufgaben aus den Aufgaben der öffentlichen Träger ablei-



ten, kann das Wirken einer Sparkasse also weder über den Aufgabenbereich der Gewährträgerkommune noch über deren Hoheitsgebiet hinausgehen. Das ist in Zeiten des erbarmungslosen Wettbewerbs nicht nur mit Kreditgenossenschaften und privaten Banken, sondern auch Direktbanken, Onlinebanken, Digitalbanken, Banking-Plattformen und anderen Formen modernen Geldwesens aus dem In- wie auch dem Ausland, die sich dank der fortschreitenden Technisierung des Bankbetriebs und Bankgeschäfts immer schneller und immer vielfältiger herausbilden, natürlich hinderlich. Gestandene Sparkassenleute weisen immer wieder darauf hin, dass sie in diesem harten Konkurrenzkampf bestehen müssen. Und mit dem Selbstverständnis der Sparkassendirektoren als echter „Banker“ ist es natürlich nicht ganz so einfach zu vereinbaren, viel zu häufig nur als verlängerter Arm der jeweiligen Kommune wahrgenommen zu werden.

Entsprechend mussten und müssen dieser öffentliche Auftrag und die Regionalität der Institute zwar nicht in ihren Grundfesten, aber doch in den jeweiligen Ausprägungen der jeweiligen Zeit entsprechend immer wieder neu definiert werden. Die Sicherheit der Geldanlage ist heute kein Grundsatzproblem mehr, sie kann von nahezu allen tätigen Banken mit ihren entsprechenden Sicherungseinrichtungen genauso garantiert werden, wie von der S-Finanzgruppe. Gleiches gilt für die Versorgung der Wirtschaft mit Krediten und die Unterstützung der Kommune beispielsweise beim Bau eines neuen Schwimmbads, einer neuen Schule oder gleich eines neuen Stadtteils. Sparkasse muss sich wandeln und anpassen. Das ist den Instituten in den vergangenen zweihundert Jahren offensichtlich immer wieder gut gelungen. Denn zumindest an den nackten Marktanteilen lässt sich ein Verlust von Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen immer noch nicht eindeutig ablesen. Denn seit vielen Jahren wenn nicht gar Jahrzehnten liegt der Anteil der öffentlich-rechtlichen Kreditwirtschaft bei Ausleihungen an Unternehmen und Selbstständige fast wundersam konstant bei rund 40 Prozent, bei Privatkrediten bei etwa 30 Prozent, im Wertpapiergeschäft gemessen an den Beständen bei über 30 Prozent, bei den Einlagen bei etwa 35 Prozent und bei den Spareinlagen sogar bei fast 50 Prozent.

Und auch an der Wertschätzung der Bürgermeister, Landräte oder jeweiligen Wirtschaftsminister für „ihre“ Sparkasse hat sich durch alle Zeiten kaum etwas geändert. Gerade wieder, in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie oder der Flut im Aartal haben sich Sparkassen mit ihren dezentralen und föderalen Strukturen, ihrer, mit der großen regionalen Präsenz verbundenen ausgeprägten Kundenähe, der Nähe zu politischen Entscheidungsträgern auf kommunaler, Landes- und Bundesebene sowie ihrer wirtschaftlichen Kraft, in Zeiten von Null- und Negativzinsen ist das ein weiterer Beleg für die Anpassungsfähigkeit der Gruppe, ebenso wie dem bewussten Umgang der Träger mit ihrem Eigentum (Stichwort Ausschüttungen), als außerordentlich nützlich erwiesen. Das sollte auch bei allem Unmut mancher Bezirksbürgermeister oder Dorfvorsteher über die Schließung der letzten verbliebenen Bankfiliale im Ort, natürlich eine Sparkasse, nicht vergessen werden. Denn Sparkassen sind längst auch Wirtschaftsunternehmen, die einigermaßen kühl kalkulieren müssen, was sich rechnet und was nicht.

Über ebenjene Weiterentwicklung der Institute selbst wie der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe wird auf dem Deutschen Sparkassentag in Hannover neben all der politischen Wertschätzung auch gesprochen werden müssen. Der anhaltend hohe regulatorische Druck, die dringend notwendige bessere Arbeitsteilung im Verbund, die Konsolidierung der Landesbanken, der Landesbausparkassen, der öffentlich-rechtlichen Versicherer, die Digitalisierung nicht nur des Bankbetriebs, sondern auch des Wettbewerbs, der Klimawandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, die kaum zu bändigende Inflation, die Geldpolitik und der Fachkräftemangel, für all das müssen Antworten gefunden werden, vereinbar mit dem Grundverständnis und dem öffentlich-rechtlichen Auftrag der Gruppe.

Die Zukunft der Sparkassen und der Sparkassen-Finanzgruppe wird aber nicht Anfang Juni in Hannover entschieden. Denn dieses Schicksal ist nicht Event-abhängig. Allein der gewöhnliche Sparkassen-Alltag bestimmt es: Menschen im Markt. Weil's um mehr als Geld geht, um zumindest einmal das Motto des 27. Sparkassentags zu zitieren.

Bankenaufsicht

BaFin sieht Probleme der Regulatorik

Die jüngsten Bankpleiten in den USA und der Schweiz haben Fragen aufgeworfen. Allen voran die nach der richtigen Regulatorik und der Passgenauigkeit der einen oder anderen Vorschrift. BaFin-Präsident Mark Branson, der bis Mitte 2021 Direktor der Schweizer Finma und damit direkt in die Vorgänge bei der Credit Suisse involviert war („Hätte ich Dinge anders, besser machen können – ja, sicherlich.“), sieht gegenwärtig vor allem zwei Herausforderungen. Zum einen ist das Thema Liquidität. Sowohl die Silicon Valley Bank als auch die Credit Suisse mussten letzten Endes nicht wegen Kapitalmangels, sondern wegen übermäßiger Liquiditätsverluste die Segel streichen. „Jede Liquiditätskrise der vergangenen zehn bis fünfzehn Jahre läuft schneller ab, als die zuvor“, so Branson. Entsprechend müsste nun sehr genau geschaut werden, ob die Vorschriften zu Liquidität, die aus dem Jahr 2010/2011 stammen, noch passgenau sind. Immerhin haben sich Einlagen nicht mehr stabiler erwiesen als Refinanzierung über den Kapitalmarkt. Und genau das ist die Annahme der Liquiditätsregulierung. Branson hat dazu eine klare Meinung: „Bankbilanzen mit hoher Konzentration in unbesicherten Einlagen müssen heute anders beaufsichtigt werden“.

Im Kern geht es darum, neben den gängigen Liquiditätsaufschlägen in Säule II auch in der Säule I entsprechende Vorschriften zu verankern. „Bei jeder Überprüfung der Regulierung gibt es Gewinner und Verlierer. Aber es wird mit Sicherheit kein Zurückdrehen der sicherheitsorientierten Aufsicht geben“, stellte Branson ziemlich unmissverständlich fest. Für deutsche Institute ergänzte Exekutivdirektor Raimund Röseler: „Wir haben schon heute die Liquiditätsaufschläge in Säule II – da gab es viele Klagen darüber. Aber die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass es richtig war.“ Spannend wird sein, wie sich diese deutschen Überlegungen nun im internationalen Geflecht durchsetzen lassen?

Zweiter Punkt: Wie können strauchelnde Banken schonend vom Markt genommen werden? Zwar gibt es das europäische Abwicklungsregime, aber mit ganz wenigen Ausnahmen

beispielsweise in Portugal ist es noch nicht wirklich zur Anwendung gekommen. Bei großen und sehr großen Banken ist das vermutlich ohnehin ein frommer Wunsch. Denn wenn ein derart großer Vertrauensverlust wie bei der Credit Suisse eingesetzt hat, wird keine Aufsicht und kein regulatorisches Regime es schaffen, für Stabilität und neues Vertrauen zu sorgen. Das können nur Politik und Zentralbanken. Von daher wird es auch weiterhin im Ernstfall immer wieder dazu kommen müssen, dass Staaten strauchelnde Banken retten.

Etwas anderes sind die Überlegungen Europas, die Schwelle weiter nach unten zu verschieben und somit auch mehr kleinere und mittelgroße Banken einzubeziehen. Das lehnt Branson ab: „Eine einheitliche Abwicklung für alle als Idee Europas klingt verlockend, ist administrativ aber sehr aufwändig. Ich denke, kleinere Institute müssen nicht in das Abwicklungsregime einbezogen werden. Die müssen einfach aus dem Markt ausscheiden können, ohne dass es Verwerfungen gibt.“ Das werden vor allem die deutschen Sparkassen und Volksbanken gerne hören, denn das ist doch wiederum eine Bestätigung für die gelebte Praxis, Marktaustritte über Fusionen mit Nachbarinstituten zu regeln. Ob damit nun auch die Diskussionen über eine Vereinheitlichung der Einlagensicherung, die gerade wieder an Fahrt aufnehmen, ebenso ausgesetzt werden können, wie jüngst das Provisionsverbot, bleibt aber fraglich. Immerhin haben DSGVO ebenso wie der BVR zweite Töpfe „für Europa“ geschaffen, ohne dass die bestehende Einlagensicherung miteinbezogen werden müsste. Eigentlich weisen die deutschen Bankenaufsicht (Ausnahme Wirecard) und die deutschen Banken und Sparkassen seit Jahren eine ordentliche Solidität und Stabilität vor. Trotzdem müssen sie sich immer wieder europäischen Begehrlichkeiten erwehren. Richtig kann das doch nicht sein, oder?

Privatbanken

Stabil trotz Turbulenzen

Im kommenden Jahr feiert das traditionsreiche Bankhaus Metzler seinen 350. Geburtstag. Metzler ist damit „Deutschlands ältestes Bankhaus in ununterbrochenem Familienbesitz“. Mitte Mai 2023 hat das Bankhaus nun über 2022 berichtet. Doch vorweg: Im Vorstand der



Privatbank gibt es viel Bewegung. Zu Jahresbeginn ist mit Franz von Metzler wieder ein Mitglied der Eigentümerfamilie in den Vorstand eingezogen. Er ist im Gremium für das Asset Management und das Personalwesen verantwortlich. Gleichzeitig mit ihm wurde auch Stefanie Buchmann in den Vorstand berufen. Ihr Beritt sind die Bereiche Compliance, Recht und Rechnungswesen. Ende Juni 2023 wird zudem der seit 23 Jahren im Bankhaus tätige Sprecher des Vorstands, Emmerich Müller, in den Ruhestand treten. Ihm nachfolgen wird Gerhard Wiesheu, der nun den Bereich Private Banking von Müller übernehmen wird und zudem für die Unternehmenskommunikation verantwortlich zeichnen soll. Müller wird nach dem Ausscheiden aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat wechseln. Dort übernimmt er jedoch nicht den Vorsitz, was laut Franz von Metzler daran liegt, dass stets von außen kommende Chefaufseher vorgesehen sind, wenn ein Familienmitglied im Vorstand vertreten ist.

Doch nun zum Verlauf des Jahres 2022. Vorab zusammenfassen lässt es sich am besten mit dem Begriff „stabil“. Allerdings hat auch Metzler die Turbulenzen an den Kapitalmärkten durchaus gespürt. So ist das verwaltete Vermögen im Asset Management von zuvor 80 Milliarden Euro um 11 Milliarden Euro auf 69 Milliarden Euro gesunken. Doch dies resultierte nicht allein aus Kursrückgängen, auch der Mandatsabgang eines Master-KVG-Kunden spielte mit hinein. Doch Müller betonte, dass es gleichzeitig auch gelungen sei, „erfreuliche Mittelzuflüsse“ in aktiv gemanagten Fonds zu erzielen. Zunehmende Bedeutung gewinnt hingegen innerhalb des Segments Asset Management der Bereich Pension Management. So ist die Zahl der Kunden von 270 Unternehmen im Vorjahr auf fast 300 gestiegen, mit mehr als 100.000 Versorgungsverhältnissen und Kapitalanlagen in Rechnung der Arbeitnehmer und -geber in Höhe von 11 Milliarden Euro. Hervorgehoben hat Müller auch, dass es gelungen sei, mit dem Metzler Sozialpartner Pensionsfonds das erste in Deutschland zugelassene Sozialpartnermodell laut Betriebsrentenstärkungsgesetz zu etablieren. Hier erhofft sich die Privatbank noch großes Wachstumspotenzial. Im Geschäftsfeld Capital Markets lief das Aktienbrokerage „sehr positiv“, die Provisionserlöse konnten sehr deutlich gesteigert werden. Das lag an besonders aktiven Bestandskunden, aber auch daran, dass Metzler neue Kunden im In- und Ausland gewinnen konnte.

So kommt es, dass die Frankfurter Privatbank trotz des doch recht deutlichen Rückgangs der Assets under Management den Provisionsüberschuss dennoch steigern konnte. Zwar erhöhte sich dieser nur um eine Million Euro auf 194 Millionen Euro, doch angesichts der Marktturbulenzen kann dies als Erfolg gewertet werden. Der Zinsüberschuss konnte zwar um mehr als 50 Prozent gesteigert werden, bleibt aber dennoch, traditionell, höchst unbedeutend für den Gesamtertrag, der nach wie vor zu mehr als 90 Prozent aus dem Provisionsergebnis besteht. Da auch die Verwaltungsaufwendungen leicht anstiegen, überrascht es kaum, dass das Jahresergebnis unverändert bei 2,3 Millionen Euro lag. Überraschend wäre es nur gewesen, wenn es eine Veränderung gegeben hätte. Seit Jahrzehnten weist Metzler genau diese Summe stabil als Jahresüberschuss aus, das Ergebnis wird quasi von unten nach oben vom Zielwert ausgehend gerechnet. Nur einmal gab es laut Müller in den vergangenen Jahrzehnten eine Ausnahme: Zum 333-jährigen Firmenjubiläum wurde ein Jahresüberschuss von 3,33 Millionen Euro ausgewiesen. Vielleicht können wir dann im übernächsten Jahr Augenzeugen eines seltenen Schauspiels werden und eine Steigerung des Ergebnisses auf 3,5 Millionen Euro sehen ...

Großbanken

Noch etwas mehr Zeit

Nun haben auch „die Gelben“ ihre Geschäftszahlen für das erste Quartal des laufenden Jahres veröffentlicht. Die Commerzbank verkündet stolz ein um 61 Prozent auf 875 (Vorjahresquartal: 544 Millionen Euro) Millionen Euro verbessertes operatives Ergebnis. Unter dem Strich stieg das Konzernergebnis sogar um 94,8 Prozent auf 580 Millionen Euro von 298 Millionen Euro im Vorjahr. Das Institut will der Hauptversammlung eine Dividende von 20 Cent je Aktie vorschlagen, zudem wurde von der EZB ein Aktienrückkaufprogramm in Höhe von 122 Millionen Euro genehmigt. Alles gute Nachrichten für die Aktionäre und somit auch für die Bundesrepublik als Ankeraktionär.

Der Blick aufs Detail zeigt, dass dabei aber nicht alles optimal verlief. Dynamisch gestiegen ist der Zinsüberschuss, der sich um 38,9 Prozent beziehungsweise 546 Millionen Euro auf 1,947 Milliarden Euro verbesserte. Rückläu-

fig entwickelte sich hingegen der Provisionsüberschuss. Die Commerzbank verweist jedoch auf den Basiseffekt durch das überaus starke Vorjahresquartal. Fair-Value-Ergebnis und sonstige Erträge sanken kumuliert jedoch um 616 Millionen Euro und fraßen somit die komplette Zinsüberschussverbesserung auf. Am Ende sanken die Erträge vor Risikoergebnis sogar um 4,5 Prozent auf 2,668 Milliarden Euro. Die Kosten blieben relativ stabil, was jedoch vor allem an den deutlich gesunkenen Pflichtbeiträgen lag. Somit lag die Ergebnisverbesserung am Ende in erster Linie an einem deutlich um 96 Millionen Euro verbesserten Risikoergebnis. Auch die Aufwandsquote erhöhte sich schließlich um 70 Basispunkte – exklusive Pflichtbeiträge sogar um 340 Basispunkte. So gut die Zahlen anfangs klangen, es zeigt sich, die Commerzbank braucht noch etwas: (mehr) Zeit, (weiter) was zu bewegen.

Mittelstand

Packen wir es an!

Die Sorgen waren groß nach dem russischen Einmarsch, dass Deutschland in eine schwere Rezession rutschen würde. Zwar haben die Auguren ihre Prognosen mittlerweile deutlich angehoben, aber dennoch wird kaum mehr als Stagnation erwartet. Wer aber wirklich wissen will, wie es der deutschen Wirtschaft gehen wird, der kommt nicht an einem Blick auf den Mittelstand vorbei. Für eine Studie hat die Commerzbank eine Umfrage unter 1500 mittelständischen Unternehmen in Auftrag gegeben. Wenig überraschend, sahen die größten Herausforderungen 72 Prozent der Unternehmen als Auswirkungen der Polykrise in den gestiegenen Energiepreisen, dicht gefolgt von den gestiegenen Rohstoffpreisen (63 Prozent) und den gestörten Lieferketten, die von 54 Prozent der Befragten Unternehmen genannt wurden. Doch mit 74 Prozent wurde ein Thema als größte Herausforderung am häufigsten genannt, das nicht direkt mit der Polykrise zusammenhängt und auch in der Bankenbranche zunehmend an Bedeutung gewinnt: der Arbeits- und Fachkräftemangel.

Bei der Frage, was krisenfeste Unternehmen ausmacht und welche Aspekte der Resilienz am wichtigsten sind, nennt eine sehr große Mehrheit von 79 Prozent Flexibilität und An-

passungsfähigkeit als wichtigste Eigenschaften. Allerdings hält dennoch etwa die Hälfte der Befragten an den bisherigen vertrauten Krisenstrategien fest. Das kann schon als kleiner Widerspruch interpretiert werden. Als konkrete Lösungsmaßnahmen wurden in erster Linie die Optimierung des Energiebedarfs (56 Prozent), ganz allgemein Kostensenkungen (48 Prozent) und eine Diversifizierung der Beschaffung (39 Prozent) bereits durchgeführt. Bemerkenswert ist auch folgende Zahl: Rund 83 Prozent der Befragten ist es sehr wichtig beziehungsweise eher wichtig, ihre Bank als zuverlässigen Partner an ihrer Seite zu haben. Das ist eine Nachricht, die die Commerzbank, aber vor allem auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken gerne hören, betonen sie doch immer, wie wichtig es für ihre DNA ist, für den Mittelstand da zu sein.

Das KfW-ifo-Mittelstandsbarometer hingegen stellt weniger grundsätzliche Fragen, sondern erfragt die Stimmung. Da lässt sich eine Aufhellung ablesen. So ist das Barometer im April 2023 um 0,8 Punkte gegenüber dem Vormonat gestiegen. Positiv: dies war bereits der sechste Anstieg in Folge und das Barometer notiert damit auf dem höchsten Stand seit Februar 2022. Negativ: Das Barometer notiert mit minus 2,5 Saldenpunkten immer noch im negativen Bereich. Auch ist eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der aktuellen Lage und der Erwartungshaltung für die Zukunft zu erkennen. Die Geschäftserwartungen haben dabei mit einem Anstieg um 3,4 Punkte auf minus 6,8 Saldenpunkte allein für die Verbesserung gesorgt. Die Beurteilung der aktuellen Geschäftslage sank dagegen um 2,1 Punkte auf 1,9 Saldenpunkte.

Der Mittelstand scheint die Herausforderungen der Polykrise richtig erkannt zu haben und hat diese auch schon zumindest teilweise adressiert. Andere Probleme wie der Fachkräftemangel dürften aber noch einige Zeit für Kopfzerbrechen sorgen – ebenso wie bei den Banken. Doch trotz aller Probleme steigt die Stimmung ganz getreu dem Motto: „mühsam ernährt sich das Eichhörnchen“. Über den Berg sind der Mittelstand und damit auch die deutsche Wirtschaft insgesamt aber noch nicht. Es wird einiges von der viel zitierten Innovationskraft des deutschen Mittelstandes gepaart mit der viel zitierten deutschen Gründlichkeit bei der Anpassung an die „neue Welt“ brauchen. Dazu zuverlässige Finanzierungspartner auf Bankenseite. Packen wir es an!

Recht

Keine „Zinsumkehr“ bei negativem Referenzzins

Die Phase der negativen Zinsen endete zwar schon vor einiger Zeit und ist daher im aktuellen Bankgeschehen nur noch Geschichte. Gleichwohl ist das am 9. Mai 2023 zum Bereich Negativzinsen verkündete Urteil des BGH-Bankensenats (Aktenzeichen XI ZR 544/21) nicht nur von historischem Interesse. Denn es ging darin um die Frage, ob das Absinken des Referenzzinses und des um die Marge der Bank höheren Vertragszinses für ein Schuldscheindarlehen in den Negativbereich bewirken könnte, dass sich der „normale“ Zahlungsstrom der Zinsen vom Darlehensnehmer zum Darlehensgeber in die Gegenrichtung dreht, die Bank also zum Zinszahler und der Darlehensnehmer zum Gläubiger mutieren. Der BGH hat die Kreditwirtschaft vor diesem absurden Rollenwechsel bewahrt. Der Spruch ist aber nicht nur wegweisend für künftige Negativzinsphasen. Es kommt hinzu, dass er auch zu einer sachgerecht einschränkenden juristischen Präzisierung des Rechtsbegriffs „Darlehen“ in § 488 Abs.1 BGB einen bemerkenswerten Beitrag leistet. Es ging um diesen Sachverhalt: Eine Bank vereinbarte mit einem Bundesland 2007 die Hingabe von Schuldscheindarlehen über 100 Millionen Euro in fünf Tranchen zu je 20 Millionen Euro, für die das Land gleich lautende Schuldscheine mit den Zinskonditionen „3-Monats-Euribor + 0,1175 Prozent“ bis zum Höchstsatz von 5 Prozent und dem Fälligkeitstermin 8. März 2017 ausstellte. Ab März 2016 ergab sich aus der vereinbarten Zinsformel rechnerisch ein negativer Wert von etwa 160000 Euro bis zum Laufzeitende. Das Bundesland war der Meinung, die Bank schulde ihm diesen Betrag, weil zwar eine Zinsobergrenze von 5 Prozent, aber keine Untergrenze vereinbart worden sei. Es verklagte daher die Bank auf Zahlung dieses Betrags und erstritt in erster Instanz ein positives Urteil des LG Düsseldorf.

Das OLG kassierte dieses Urteil auf die Berufung der Bank und wies die Klage ab, ließ aber die Revision zum BGH zu. Dieser entschied: Bei einer unter Geltung des § 488 Abs.1 BGB für ein Darlehen getroffenen Abrede, die einen veränderlichen Referenzzins und einen festen Margenaufschlag sowie eine obere Zinsgrenze als Vertragszins bestimmt, ist keine Abrede

auch einer unteren Zinsgrenze erforderlich, um bei einem Absinken des Referenzzinses plus der Marge unter Null eine Verpflichtung des Darlehensgebers zur Zahlung von nominal negativen „Zinsen“ an den Darlehensnehmer auszuschließen oder zu begrenzen. Der Zinsbegriff sei gesetzlich nicht definiert; er sei vorausgesetzt. Im Rechtssinne gelte er als zeitabhängiges Entgelt für den Gebrauch des dem Nehmer überlassenen Kapitals. Ein Entgelt könne nach dieser Definition nicht „negativ“ werden, was im Kontext zu § 488 Abs.1 BGB bedeute, dass dem Zins „eine definitorische Untergrenze von 0 Prozent immanent sei. Bei deren Erreichen entfalle die Pflicht des Darlehensnehmers zur Zinszahlung. Eine Umkehrung des Zahlungsstromes vom Darlehensgeber zum Darlehensnehmer sei damit nicht vereinbar.

Die Vertragsparteien seien hier durch einen gesetzestypischen Darlehensvertrag mit Zinsabrede verbunden. In dem Zusammenwirken von variablem Zinssatz und Zinsobergrenze liege nur eine Regelung über die Zinshöhe im Rechtssinne, den der Darlehensnehmer nach § 488 Abs.1 Satz 2 BGB als Gegenleistung für die Kapitalüberlassung zu zahlen habe. Die Ausstellung von Schuldscheinen bedeute kein Abweichen vom Leitbild des § 488 Abs.1 BGB. Bei Anwendung der AGB-rechtlichen Auslegungsgrundsätze sei die hier verwendete Zinsklausel im Einklang mit dem gesetzlichen Leitbild des § 488 Abs.1 BGB dahin auszulegen, dass die Bank als Darlehensgeberin nicht zur Zahlung rechnerisch ermittelter „Negativzinsen“ verpflichtet sei. Dass hier keine ausdrückliche Zinsuntergrenze vereinbart wurde, habe entweder auf der Annahme der Parteien beruht, die vereinbarte Zinsformel könne sich nicht ins Negative kehren, oder dass sie aufgrund des gesetzlichen Darlehensleitbildes angenommen haben, eine Zinspflicht könne in jedem Falle nur den Darlehensnehmer treffen. Diese Auslegung der Zinsklausel entspreche aus der objektiven Sicht der Parteien auch dem Verständnis redlicher und verständiger Vertragspartner in ihrer Eigenschaft als professionelle Marktteilnehmer. Das BGH-Urteil verdient Zustimmung. Und dies nicht nur aus subjektiver Bankensicht. Es präzisiert und statuiert, dass der in § 488 Abs.1 BGB verankerte Darlehensbegriff eine Umkehrung des normativen Zinsflusses von Darlehensnehmer zum Darlehensgeber in die Gegenrichtung nicht einschließt, sondern ihn begrifflich sogar verbietet.

Rechtsanwalt Dr. Claus Steiner, Wiesbaden

3. bis 17. Mai 2023

Die **BaFin** hat am 8. Mai 2023 ihr „Merkblatt zu wohlverhaltensaufsichtlichen Aspekten bei kapitalbildenden Lebensversicherungsprodukten“ veröffentlicht. Mit dem Merkblatt will die BaFin sicherstellen, dass Lebensversicherungen einen angemessenen Kundennutzen bieten. Außerdem sollen Interessenkonflikte beim Vertrieb dieser Produkte vermieden werden. Lebensversicherer sollen einen angemessenen Kundennutzen gewährleisten und die hierfür nötigen Prozesse einrichten. Darüber hinaus sollen Fehlanreize im Vertrieb durch Vorgaben zur Vertriebsvergütung vermieden werden. Dabei verfolgt die BaFin einen risikobasierten Aufsichtsansatz. Sie wird vor allem die Versicherer näher prüfen, bei denen die Effektivkosten der kapitalbildenden Lebensversicherungsprodukte im Branchenvergleich sehr hoch sind; außerdem die Versicherer, deren Aufwendungen für Versicherungsmittler auffällig hoch sind.

Die **UBS** hat nach der Übernahme der angeschlagenen **Credit Suisse (CS)** eine neue Unternehmensstruktur und ein neues Führungsteam bekannt gegeben. Die UBS geht davon aus, dass der rechtliche Abschluss der Transaktion in den nächsten Wochen erfolgt. Dann wird die Credit Suisse Group AG an die UBS Group AG übergehen. Die kombinierte Einheit soll als konsolidierte Bankengruppe tätig sein. Die UBS und die CS sollen jedoch bis auf Weiteres unabhängig agieren. Die UBS will die Integration stufenweise umsetzen. Zunächst sollen zwei separate Muttergesellschaften betrieben werden, die weiterhin ihre Tochtergesellschaften und Geschäftsstellen führen. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung der UBS sollen für den konsolidierten Konzern verantwortlich sein. Das kombinierte Unternehmen wird fünf Unternehmensbereiche, sieben Konzernfunktionen und vier Regionen sowie zusätzlich die CS umfassen. Jede dieser Einheiten wird von einem Konzernleitungsmitglied vertreten, die alle an Group CEO Sergio Ermotti berichten. Ulrich Körner als CEO der CS wird mit Abschluss der Transaktion Mitglied der UBS-Konzernleitung. Die UBS will alle

Optionen für das Schweizer Geschäft der CS prüfen und in den kommenden Monaten weiter darüber informieren.

State Street hat sich über seine deutsche Tochtergesellschaft **State Street Bank International GmbH (SSBI)** an die Eurex angeschlossen. State Street hat **Eurex** als erstes Clearinghaus außerhalb der USA für den Handel und das zentrale Clearing von Repo-Transaktionen ausgewählt. Die Möglichkeiten des multilateralen Netting sollen der breiten Kundenbasis von State Street greifbare Vorteile in den Bereichen Risikomanagement und Sicherheitsoptimierung bieten. So soll das europäische Geschäft und Dienstleistungsangebot ausgebaut werden.

Die **Bitcoin Group SE** verfolgt die am 12. Dezember per Ad-hoc-Mitteilung veröffentlichte Übernahme des **Bankhauses von der Heydt** nicht mehr weiter. Der Vorstand des Unternehmens hat am 8. Mai 2023 mit der Genehmigung des Aufsichtsrats beschlossen, von dem im Anteilskaufvertrag beschlossenen Rücktrittsrecht Gebrauch zu machen. Der Vorstand sei nach eingehender Prüfung zu dem Schluss gekommen, dass eine Übernahme für die Bitcoin Group und deren Aktionäre nicht wertstiftend wäre.

Der unter anderem für das Bank- und Kapitalmarktrecht zuständige XI. Zivilsenat des **Bundesgerichtshofs** hat mit Urteil vom 9. Mai 2023 über die Pflicht zur Zahlung von „Negativzinsen“ aus einem sogenannten Schuldscheindarlehen entschieden. Der Senat hat entschieden, dass es bei einer unter Geltung des dispositiven Gesetzesrechts von § 488 Abs. 1 BGB getroffenen Zinsabrede, nach der eine Änderung des in Bezug genommenen Referenzzinssatzes zu einer automatischen Veränderung des Vertragszinses in dem durch einen Zinsaufschlag und eine Zinsobergrenze vorgegebenen Umfang führt, keiner ausdrücklichen Festlegung einer Zinsuntergrenze bedarf, um bei einem Absinken des Referenzzinssatzes einschließlich des Zinsaufschlags unter null eine Verpflichtung des Darlehensge-

bers zur Zahlung von nominal negativen „Zinsen“ an den Darlehensnehmer auszuschließen oder zu begrenzen.

Die **Tarifgemeinschaft Öffentlicher Banken** hat die Verhandlungen über eine Reform des Entgeltsystems abgebrochen. Gemeinsam waren die Sozialpartner im Jahr 2021 angetreten, das aus den 1970er Jahren stammende System moderner, leistungsgerechter und flexibler zu gestalten. Trotz großer Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Reformbedarfs und der Chancen eines neuen Systems sei es bis zuletzt nicht möglich gewesen, eine gemeinsame technische Basis für ein zukunftsgerechtes Tarifentgeltsystem zu finden, welches auf abstrakt-generelle Eingruppierungsmerkmale abstellt.

Die **Europäische Zentralbank (EZB)** soll ihre Aufsicht verstärken, um sicherzustellen, dass Banken in der EU ihr Kreditrisiko angemessen steuern, insbesondere in Bezug auf Kreditnehmer, die ihre Kredite nicht zurückzahlen. Einem Bericht des Europäischen Rechnungshofes zufolge sei dieser Punkt entscheidend, da ein schlechtes Kreditrisikomanagement der Banken deren Existenz und die des gesamten Finanzsystems gefährden könne. Die EZB habe zwar das Kreditrisiko und die Problemkredite der Banken besser im Auge behalten. Zugleich habe sie Banken mit höherem Risiko jedoch keine höheren Eigenkapitalanforderungen auferlegt. Auch seien die Aufsichtsmaßnahmen nicht stark genug ausgeweitet worden, wenn es anhaltende Probleme im Kreditrisikomanagement gab.

Für die Erhebung von Nachhaltigkeitsdaten haben sich deutsche Landesbanken wie die **BayernLB**, die **NordLB** und die **SaarLB** für die Unterstützung der KI-Software Taxo Tool entschieden. Diese wurde von Dydon AI in Zusammenarbeit mit dem **Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB)** und seiner Tochtergesellschaft **VÖB-Service GmbH** entwickelt. Die Software soll die Komplexität der technischen Bewertungskriterien der EU-Taxonomie reduzieren.



Die Deutsche Rück hat ihren Vorstand erweitert. Ab Januar 2024 soll **Caren Büning** dem Vorstand des Rückversicherers der öffentlichen Versicherer angehören. Sie soll künftig das neu formierte Ressort Nichtleben-Deutschland leiten. Sie kommt vom Rückversicherer SCOR Deutschland, wo sie derzeit als Chief Underwriting Officer P&C und Mitglied der Geschäftsleitung arbeitet.

Der Vorstand des Deutschen Aktieninstituts (DAI) hat **Melanie Kreis** (Foto), Finanzvorständin der Deutschen Post, zur Präsidentin gewählt. Kreis folgt auf **Dr. Hans-Ulrich Engel**. Zudem wurden 13 weitere neue Mitglieder ins Präsidium gewählt, darunter auch **James von Moltke**, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bank, Commerzbank Vorständin **Bettina Orlopp** und **Dr. Joachim Nagel**, Präsident der Deutschen Bundesbank.



Die Privatbank Donner & Reuschel hat **Dominic Rosowitsch** zum 1. Mai 2023 neu in den Vorstand berufen. Er übernimmt die Verantwortung für die Bereiche Informationstechnologie, Organisation, Recht sowie Marktfolge Kredit. Zusätzlich soll er die Verantwortung für den ebenfalls neu etablierten Bereich „Governance & ESG“ tragen. Zusätzlich wird die erweiterte Geschäftsleitung der Bank ab dem 1. Juli 2023 durch zwei Generalbevollmächtigte verstärkt: **Dr. Philip Marx** wird die Vertriebsbereiche Immobilienkunden und Alternative Investments und **Felix Miederer** die Bereiche Bank-/ Prozessorganisation und IT weiterentwickeln.

Die Mitglieder des Verbands Deutscher Bürgschaftsbanken (VDB) haben ihren Vorstand gewählt. Der Vorsitzende **Guy Selbherr** wurde wiedergewählt. Er ist hauptamtlicher Vorstand der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. Ebenfalls wiedergewählt wurden die Stellvertreter **Karl-Sebastian Schulte** (Geschäftsführer

Zentralverband des Deutschen Handwerks) und **Manfred Thivessen** (Geschäftsführer Bürgschaftsbank/KBG NRW). Als weitere Stellvertreterin wurde **Birgit Szöcs** (Geschäftsführerin Bürgschaftsbank/MBG Rheinland-Pfalz) neu in den Vorstand gewählt. Zu neuen Vorstandsmitgliedern wurden **Christian Delfs** (Geschäftsführer Bürgschaftsbank/BTG Hamburg) und **Sven Volkert** (Geschäftsführer Bürgschaftsbank Hessen) bestimmt.

Dr. Volker Stadler wird neuer Sprecher der Geschäftsführung der Volkswagen Bank GmbH. Er folgt damit auf **Dr. Michael Reinhart**, der im Rahmen einer Ruhestandsregelung aus dem Volkswagen Finanzdienstleistungskonzern ausscheiden wird. Der Wechsel soll zum 1. Juli 2023 erfolgen.

Die in Frankfurt am Main ansässige Raisin Bank AG hat ihren Chief Commercial Officer **Dr. Andreas Wolf** seit dem 1. April 2023 zum Vorstand ernannt. Damit wird die Geschäftsleitung auf drei Personen ausgeweitet. Wolf soll die Bereiche Kooperationen, Change Management sowie IT und Produktentwicklung verantworten.

Sparkassen-Finanzgruppe

Am 9. Mai 2023 hat die Landrätin des Landkreises Greiz **Martina Schweinsburg** das Amt als Verbandsvorständin des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen (SGVHT) angetreten. Sie löst **Claus Kaminsky** ab, den Oberbürgermeister der Stadt Hanau. Kaminsky wurde als stellvertretender Verbandsvorsitzender gewählt, ebenso wie der Landrat des Kreises Darmstadt-Dieburg, **Klaus Peter Schellhaas**. Als weiterer Stellvertreter fungiert der Sprecher der Sparkassen in Hessen und Thüringen, **Ingo Buchholz**, Vorstandsvorsitzender der Kasseler Sparkasse. Buchholz wurde zudem vom Bezirksobmännerausschuss des SGVHT einstimmig für eine weitere Amtszeit bis 2027 zum Landesobmann und damit zum Sprecher der Sparkassenverbände im Verbandsgebiet gewählt. Buchholz hat das Amt seit September 2017 inne.

3. bis 17. Mai 2023

Henrietta Six wurde am 1. Mai 2023 zum ordentlichen Mitglied des Vorstandes der Stadtparkasse Düsseldorf bestellt und hat das Dezernat Firmenkunden übernommen. Six kam im Oktober 2022 als stellvertretendes Mitglied des Vorstandes nach Düsseldorf. Zum Jahreswechsel übernimmt zudem **Dr. Stefan Dahm**, stellvertretender Vorstandsvorsitzender, den Vorsitz des Vorstandes von **Karin-Brigitte Göbel**, die im Januar 2024 in den Ruhestand wechselt.

Genossenschaftliche Finanzgruppe

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall verstärkt perspektivisch ihr Vorstandsteam mit **Katharina Thomas**. Spätestens ab 1. Oktober 2023 soll sie zunächst als Generalbevollmächtigte für die Risikothematik zuständig sein. Der derzeit verantwortliche Vorstand **Mike Kammann** soll sich ab 1. Januar 2024 auf seine neue Rolle als Vorstandsvorsitzender konzentrieren. Er folgt auf **Reinhard Klein**, der zum Jahresende in den Ruhestand wechselt.

Feier-Tage

Jürgen Stille, ehemaliger Vorsitzender des Vorstands der Sparkasse Engen-Gottmadingen, vollendete am 19. Mai dieses Jahres sein 65. Lebensjahr.

Helmut Pfeiffenberger, ehemaliger Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Heidenheim, wurde am 21. Mai 2023 90 Jahre alt.

Dr. Christopher Pleister, ehemaliger Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, feierte am 15. Mai dieses Jahres seinen 75. Geburtstag.

Wichtige Basis für Personalien ist neben den Pressemitteilungen der jeweiligen Institute und den eigenen Recherchen insbesondere bei den Volks- und Raiffeisenbanken das Unternehmensregister, dessen Veröffentlichungstermine leider nicht sehr zeitnah sind.

„Das deutsche Wirtschaftsmodell muss innovativer werden“

Selten zuvor standen Politik und Wirtschaft vor so tiefgreifenden Herausforderungen wie heute: Sei es der verheerende Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine, die Rückkehr der Inflation, der demografische Wandel oder die Transformation zu einer digitalen und klimaneutralen Wirtschaft. Für die Bundesregierung ist daher klar: Das deutsche Wirtschaftsmodell muss sich von alten Abhängigkeiten lösen und innovativer werden. Die Bundesregierung kann dazu Impulse setzen. Für die Transformation der Realwirtschaft brauchen wir eine Finanzwirtschaft, die private Zukunftsinvestitionen entfesselt. Für eine starke Wirtschaft bedarf es starker Banken und kommunal verorteter Sparkassen. Denn die Transformation findet gerade auch bei kleinen und mittleren Unternehmen statt. Die Finanzierung von Zukunftsinvestitionen im Mittelstand stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland und sichert unseren Wohlstand nachhaltig.

Gemeinsam die Transformation realisieren

Von großer Bedeutung ist, diesen Weg gemeinsam zu gehen und den Wandel aktiv zu begleiten. Durch individuelle Beratung mit den Kunden vor Ort können passgenaue Lösungen entwickelt werden und kann der schrittweise Übergang hin zu einer nachhaltigen und digitalen Wirtschaft gelingen. Dabei sind die Unternehmen insbesondere auf das umfassende Branchenwissen, den persönlichen Kontakt und die Zuverlässigkeit der Sparkassen auch in Krisenzeiten ange-



Christian Lindner

Bundesminister
der Finanzen

wiesen. Das gilt nicht nur im Firmenkundengeschäft, sondern ist auch auf das Privatkundengeschäft übertragbar. Ob bei der Umsetzung von individuellen energetischen Maßnahmen oder der Bestimmung einer passgenauen Anlagestrategie.

Faire und verlässliche Rahmenbedingungen schaffen

Es ist ein wichtiges Anliegen der Finanzpolitik, den deutschen Finanzplatz zu unterstützen und zu stärken. Dazu braucht es zukunftsorientierte und faire Rahmenbedingungen. Mit dem von uns vorgelegten Referentenentwurf für ein Zukunftsfinanzierungsgesetz wollen wir das Kapitalmarktrecht umfassend modernisieren. Der Zugang zum Kapitalmarkt und die Aufnahme von Eigenkapital, insbesondere für Start-ups und KMUs, soll erleichtert werden. In der Fokusgruppe private Altersvorsorge setzen wir uns außerdem für eine Reform der bisherigen privaten Altersvorsorge ein, die höhere Renditechancen ermöglicht.

Auch auf europäischer Ebene setzen wir uns für harmonisierte Regelungen ein, die unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken. Für die Transformationsfinanzierung brauchen wir solide und resiliente Banken und ein verlässliches Rahmenwerk für das Krisenmanagement. Dabei hat der Erhalt der Funktionsfähigkeit der Institutssicherung der Sparkassen und Genossenschaftsbanken für uns größte Priorität. Das Grundprinzip, dass Eigentümer und Gläubiger einer Bank für diese primär verantwortlich sind, darf durch die geplante Reform nicht verwässert werden. Es wäre auch nicht klug, die Debatte über die weiteren Elemente der Bankenunion jetzt wieder zu eröffnen. Jetzt geht es darum, den Krisenmanagementrahmen zu stärken.

In den anschließenden weitergehenden Arbeiten zur Bankenunion ist die Auflösung des Staaten-Banken-Nexus durch

die Begrenzung von Risiken aus Staatsanleihen deutlich wichtiger als etwaige weitere Diskussionen über eine europäische Einlagensicherung. Beim Bankenpaket setzen wir uns für eine vollständige Umsetzung der zentralen Elemente des finalen Basel III-Standards ein, wollen investitionsfreundliche Rahmenbedingungen sichern und kleine Banken entsprechend ihrer Größe und Komplexität administrativ weiter entlasten.

Auch die Kapitalmarktunion wollen wir voranbringen, um insbesondere dem Mittelstand neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Die Provisionsberatung bildet einen wichtigen Grundpfeiler für die Beteiligung möglichst vieler Anlegerinnen und Anleger an den Kapitalmärkten. Wir haben uns entschieden dafür eingesetzt, dass dieser Grundpfeiler erhalten bleibt und werden dies auch weiterhin tun. Ein generelles Verbot oder eine übermäßige Beeinträchtigung der Provisionsberatung lehnen wir daher ab. Stattdessen sollten im Rahmen der EU-Kleinanlegerstrategie bürokratische Anforderungen abgebaut werden. Sustainable Finance ist ein weiteres wichtiges Themenfeld für uns. Ohne die Mobilisierung von privatem Kapital wird die Finanzierung des nachhaltigen Umbaus unserer Wirtschaft nicht gelingen. Wir setzen uns für praxisgerechte Lösungen ein, die sowohl den Bedürfnissen der Finanz- als auch der Realwirtschaft Rechnung tragen. Informationspflichten müssen gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen erfüllbar sein, überbordende Bürokratie gilt es zu vermeiden.

Der Einsatz des Sparkassen-Sektors für einen nachhaltigen Wandel unserer Wirtschaft trifft auf große gesellschaftliche Zustimmung. Ich möchte Sie ermutigen, weiterhin Verantwortung zu übernehmen und die Umsetzung innovativer Projekte zu unterstützen. Die Finanzpolitik sollte auch in Zukunft mit guten Rahmenbedingungen am Finanzstandort Deutschland dazu beitragen.



„Kommunen sind auf den Schulterchluss mit den Sparkassen angewiesen“

„Weil's um mehr als Geld geht“: Das Motto des Deutschen Sparkassentages formuliert einen hohen Anspruch. Die Sparkassen wollen mitgestalten. Sie stellen sich den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit. Der Sparkassentag in Hannover nimmt existenzielle Fragen in den Blick: Es geht um die Bewältigung der Krisen, um den Ausbau erneuerbarer Energien oder um die durch Inflation verstärkte soziale Spaltung.

Die aufgeworfenen Themen zeigen, dass die Sparkassen sich in der Verantwortung sehen. Das ist gut so. Denn die deutschen Sparkassen sind überaus mächtige Wirtschafts- und Finanzakteure. Welch starke Rolle sie spielen, wird beim Sparkassentag sehr deutlich: Das ambitionierte Programm mobilisiert viele hochrangige Gäste aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Hannover heißt alle Gäste herzlich willkommen.

Überragende Bedeutung

Als Oberbürgermeister möchte ich betonen, dass die Sparkassen eine überragende Bedeutung für die Entwicklung der Kommunen und Regionen haben. Deshalb ist es wichtig, dass sie sich in der Pflicht sehen und in die Pflicht nehmen lassen. Das betone ich auch deshalb, weil das Geschäftsmodell der Sparkassen nicht nur Gewinne durch Geldgeschäfte vorsieht, sondern explizit auch Gemeinnützigkeit umfasst. Die Institute sind dem Gemeinwohl verpflichtet und nehmen im Gebiet ihrer kommunalen Träger öffentliche Aufgaben wahr.



Belit Onay

Oberbürgermeister
der Landeshauptstadt
Hannover

Es liegt also in der DNA der Sparkassen, dass sie sich einbringen. Sie beschränken sich nicht darauf, die Bevölkerung und die gewerbliche Wirtschaft finanziell zu versorgen.

Genauso verstehen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute es als Auftrag, kommunale Belange insbesondere im wirtschaftlichen, regionalpolitischen, so-

zialen und kulturellen Bereich zu fördern. Die Sparkassen unterstützen damit Aufgaben der Daseinsvorsorge. Für die Städte, Gemeinden und Landkreise sind sie deshalb wichtige Partner. Das zeigt sich ja nicht zuletzt darin, dass Kommunen und Zweckverbände die Träger der Sparkassen sind.

Daseinsvorsorge: Das ist unser Geschäft, das Geschäft der Kommunen. Deshalb sind wir auf den Schulterchluss mit den Sparkassen angewiesen. Wenn ich auf meine Stadt, auf Hannover, blicke, dann erkenne ich, dass wir gut miteinander harmonieren. Die Sparkasse Hannover ist eine enorm wichtige wirtschaftliche und finanzpolitische Säule für Stadt und Region. Sie ist Mitgestalterin der Stadt. Sie ist eine wesentliche Förderin gesellschaftlicher, sozialer und kultureller Belange. Sie macht sich für die gesamte Region stark. Sie engagiert sich, indem sie viele Projekte und Initiativen fördert.

Die grüne Transformation ist eine Chance

Große Themen für die Sparkasse Hannover sind Nachhaltigkeit, das Engagement für den Ausbau erneuerbarer Energien oder auch die Entwicklung

von Wohnquartieren mit hoher Lebensqualität. Das steht beispielhaft für die Ausrichtung etlicher Sparkassen, die um die ökologischen und ökonomischen Chancen der grünen Transformation wissen. Ich kann die Institute in dieser Haltung nur bestärken.

Moderne Dienstleistungen bei gleichzeitig regionaler und lokaler Verwurze-

„Die lokale Nähe ist entscheidend für den Geschäftserfolg.“

lung sind die wesentlichen Stärken der Sparkassen. Die Sparkassen dienen der öffentlichen Verwaltung als Vorbild bei der Digitalisierung ihrer Dienstleistungen. Aber die lokale Nähe ist entscheidend für den Geschäftserfolg. Das betone ich nicht zuletzt mit Blick auf aktuelle Entwicklungen.

Modernisierung und Digitalisierung als Gratwanderung

So werden Sparkassen durch Fusionen größer. Filialnetze werden ausgedünnt. Digitalisierte Prozesse ersetzen direkte persönliche Kontakte. Es ist eine Gratwanderung, die notwendige Modernisierung und Digitalisierung voranzutreiben, und dabei gleichzeitig die Distanz nicht zu groß werden zu lassen. Für die Sparkassen wird es enorm wichtig sein, dass sie die Nähe zu den Kunden und zu den jeweiligen Regionen, in denen sie aktiv sind, bewahren. Das ist eine der großen Herausforderungen. Weil es um mehr als Geld geht.

Wir sind gespannt, welche Antworten der Deutsche Sparkassentag auf die drängenden Fragen liefert, die er aufruft. Allen Teilnehmern wünsche ich einen intensiven Austausch und viele wertvolle Impulse.

Redaktionsgespräch mit Helmut Schleweis

„Jetzt kommt es wirklich darauf an, uns als Land eine Brücke in die Zukunft zu bauen“

Herr Schleweis, was erhoffen Sie sich vom Sparkassentag 2023? Er fällt ja wahrlich in bewegte Zeiten?

Als größte Volkswirtschaft in der Mitte Europas sieht sich Deutschland ganz besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Die grundlegenden wirtschaftlichen, gesellschafts- und klimapolitischen Fragen unserer Zeit erlauben keinen Aufschub – sie müssen schnell, konsequent und nachhaltig beantwortet werden. Als größte kreditwirtschaftliche Gruppe Europas wiederum hat die Sparkassen-Finanzgruppe hier eine besondere Verantwortung. Dieser wollen wir weiter gerecht werden und unseren Teil für das Gelingen beisteuern. Der Sparkassentag ist daher Positionsbestimmung und Arbeitstreffen im Ringen um die richtigen Lösungen.

die besten Wege dorthin, auch manche Hindernisse, gemeinsam auszutauschen, ist wichtig und identitätsstiftend. Der Sparkassentag ist immer ein Arbeitstreffen, die eineinhalb Tage sind vollgepackt mit Inhalten. Gleichzeitig erwarten wir uns wichtige Impulse von externen Gesprächspartnern aus ganz unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Bereichen. Das ist in diesem Jahr noch wichtiger als sonst. Und natürlich wollen wir auch ein kraftvolles Zeichen nach außen senden.

Und wie wichtig ist der hier ebenfalls stattfindende Austausch mit der Politik?

Ich denke, gerade in den letzten Wochen ist deutlich geworden: Die vor uns allen liegenden großen Veränderungen brau-

vollen Transformation und den dazu erforderlichen Finanzierungsspielräumen entgegenstehen. Hierzu ist der Austausch mit der Politik in Hannover wichtig.

Wie haben Sie die Situation rund um die beiden Bankpleiten Silicon Valley Bank und Credit Suisse – sicherlich Einzelfälle – erlebt, als auch die deutschen Großbanken kurz in einen Abwärtsstrudel gerieten und die Sorgen vor einer neuen Bankenkrise die Runde machten?

Ich sehe keine neue Finanzkrise in Europa, es gibt grundlegende Unterschiede zur Situation 2007/08. Die Gründe für die Schwierigkeiten bei amerikanischen Regionalbanken liegen in der dort fehlenden Anwendung internationaler Kapital- und Liquiditätsvorschriften. Die Credit Suisse stand schon länger in der kritischen Beobachtung der Märkte, dafür gibt es spezifische Gründe. Der europäische und insbesondere auch der deutsche Bankenmarkt sind insgesamt gesehen heute viel stabiler und robuster, als noch vor 12 bis 15 Jahren. Die deutschen Sparkassen zum Beispiel erfüllen die Liquiditätsanforderungen zu mehr als 168 Prozent, sie weisen eine Kernkapitalquote von 15,7 Prozent und eine sehr günstige Verschuldungsquote auf.

Warum ist die Kreditwirtschaft insgesamt so anfällig gegen Vertrauensverluste? Wie kann man das verringern?

Kreditwirtschaft bedeutet Umgang mit Risiken. Da ist Vertrauen der entscheidende Faktor. In Europa wurden die Lehren aus der letzten Finanzkrise gezogen,

„Ich sehe keine neue Finanzkrise in Europa.“

Wie wichtig ist ein solches Zusammentreffen alle paar Jahre für den Zusammenhalt der Gruppe und für das Verständnis und das Miteinander?

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat den Anspruch, für alle Menschen und Unternehmen in diesem Lande als Partner zur Verfügung zu stehen. Die Sparkassen verfolgen eine Geschäftsphilosophie, die niemanden ausgrenzt und in besonderer Weise das Gemeinwohl unterstützt. Die Möglichkeit, sich alle drei Jahre – oder wie dieses Mal nach vier Jahren – über

chen eine breite gesellschaftliche Akzeptanz und Mitwirkung. Nur gemeinsam können wir den Weg hin zu einer klimaneutralen Gesellschaft schaffen. Um hier erfolgreich zu sein, bedarf es einer umfassenden wirtschaftlichen und damit sozialen Teilhabe möglichst vieler. Öffentliches und vor allem auch privates Kapital muss gezielt in die Finanzierung der Transformation gelenkt, die sich daraus ergebenden Chancen möglichst allen eröffnet werden. Um das möglich zu machen, müssen Politik und Kreditwirtschaft eng zusammenwirken. Dazu müssen Regeln abgebaut werden, die einer kraft-

es gibt strenge Kapital- und Liquiditätsvorgaben. Während wir in Europa die Vorgaben aus Basel für rund 5 100 Institute umgesetzt haben, gelten die strengen regulatorischen Vorgaben in den USA nur für die 14 größten Institute. Banken wie die Silicon Valley Bank mit einer Bilanzsumme von 211 Milliarden Euro gelten dabei in den USA als kleine Institute. Die EU hat kleine Institute bei einer Bilanzsumme von maximal 5 Milliarden Euro definiert. Ich denke, dieser sehr großzügige Umgang der amerikanischen Regulierer und Aufseher hat sich als Fehler erwiesen.

Natürlich wird nun wieder über eine Verschärfung der regulatorischen Vorgaben diskutiert, zu Recht?

Wenn Regeln in der EU gelten, in den USA aber nicht, dann kann ich nicht erkennen, dass der Handlungsbedarf in Europa läge. Die diskutierten Fälle sind durch Liquiditäts- und Vertrauensprobleme bei einzelnen US-Instituten entstanden. Darauf kann man nicht reagieren, indem man hier bei uns weitere Detailregelungen einführt, die die Institute bürokratisch strangulieren. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Die aktuelle EU-Meldeverordnung enthält 1955 Seiten mit Meldebögen und Ausfüllhinweisen – und das ohne andere nationale und statistische Meldungen. Das bedeutet: 400 000 Regeln, die jedes Institut individuell interpretieren muss. In Europa haben wir hohe Liquiditäts- und Kapitalvorschriften, die ja in diesem Jahr durch die Einführung zusätzlicher Kapitalpuffer schon verschärft wurden – unnötig, wie wir finden. Allein diese beiden Kapitalpuffer binden bei den Sparkassen rund 200 Milliarden Euro Kreditvergabespelräume. Dabei haben wir mit der Energiewende und der Wohnungsnot zwei große gesellschaftspolitische Herausforderungen, die mehr und nicht weniger Kapital zu ihrer Finanzierung benötigen.

Hätte eine schärfere Regulatorik Probleme wie bei der SVB und der CS, die ja aus einem raschen und großen Verlust an Liquidität resultierten, verhindern können?

Bei den amerikanischen Regionalbanken wohl schon, bei der Credit Suisse liegt der Fall offensichtlich anders. Beide Problemlagen sind jetzt gelöst – allerdings um den Preis sehr viel größerer und damit für ihre Volkswirtschaften gefährlicherer Banken.

Es wird seit Jahren sehr viel über Proportionalität in der Bankenaufsicht gesprochen. Gibt es die? Und ist sie ausreichend aus Sicht der Sparkassen-Finanzgruppe?

Der mit der CRR II eingeschlagene Weg hin zu mehr Proportionalität war gut und richtig. In Europa wurde mit deren Inkrafttreten im Sommer 2021 die Kategorie „kleine, nicht komplexe Institute“ (in der Regel Institute mit einer Bilanzsumme von bis zu 5 Milliarden Euro) geschaffen. Allerdings gelten die Erleichterungen für diese sogenannten „SNICs“ (Small, Non-Complex Institutions) lediglich im Bereich Meldewesen und Offenlegung. Alle anderen Vorgaben aus Basel müssen auch diese – eher kleinen – Institute einhalten.

Leider sehen wir mit Blick auf die anstehende Basel-III-Umsetzung in Europa (CRR III) auch Rückschritte. Offenlegungs- und Meldepflichten werden für alle Institute deutlich ausgebaut und die Anforderungen insgesamt steigen. Aber wir werden an dieser Stelle nicht nachlassen und uns weiter für mehr Proportionalität und angemessene Regulierung einsetzen. Mit der Einrichtung des „Advisory Committee on Proportionality“ (ACP) erkennt auch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde EBA die zunehmende Bedeutung von Proportionalität in der Bankenregulierung an. Deshalb muss „Proportionalität“ nun so mit Leben gefüllt werden, dass kleine Institute nicht von überbordenden Regulierungslasten erdrückt werden.

Ist die Einlagensicherung der Sparkassen-Finanzgruppe stark genug, alle Probleme der eigenen Gruppe bewältigen zu können?

Seit Bestehen der Bundesrepublik hat bei uns kein Sparer seine Einlagen verloren.



Helmut Schleweis




Präsident, Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Berlin

Für den Präsidenten des DSGV ist der Sparkassentag eine Positionsbestimmung und ein Arbeitstreffen im Ringen um die richtigen Lösungen für die Probleme der heutigen Zeit. Angesprochen auf die Bankenkrise in den USA und der Schweiz sieht er grundlegende Unterschiede und sieht dort das Problem in fehlender Anwendung internationaler Kapital- und Liquiditätsvorschriften. Auch gebe es in Europa strengere Vorgaben. Er warnt daher davor, nun auch in Europa als Konsequenz die Regulierung zu verschärfen. Beim Thema Proportionalität sah er mit CRR II einen richtigen eingeschlagenen Weg, doch mahnt Schleweis, dass bei der anstehenden Basel-III-Umsetzung wieder Rückschritte beim Thema Proportionalität zu erkennen seien. Dass mit Ulrich Reuter schon sein Nachfolger feststeht, sieht der DSGV-Präsident positiv, da so ein guter, strukturierter Übergang möglich sei. Er wünscht sich zum Schluss, dass die Sparkassen und Deutschland gemeinsam eine stabile Brücke in die Zukunft bauen. (Red.)

Das System funktioniert bei Sparkassen, bei den Landesbausparkassen, auch bei Landesbanken, dort gemeinsam mit Bundesländern als Trägern. Ich kenne kein System in Europa, das sich über so lange Zeit als so leistungsfähig erwiesen hat wie die hiesigen Institutssicherungssysteme. Es gibt keinen vernünftigen Grund anzunehmen, dass das Vertrauen der Sparer gestärkt würde, wenn die angesparten Sicherungsmittel nach Brüssel überwiesen werden müssten.


Ich denke, es ist ein überlegenes System, nach dem Grundsatz der Prävention zu arbeiten, Gefahren zu vermeiden, bei Fehlentwicklungen frühzeitig einzugreifen und notfalls solidarisch tätig zu werden. Wir alle sollten verstehen: Vertrauen ist entscheidend. Wir haben das in der Finanzkrise und auch bei den jüngsten Turbulenzen gesehen. Keine Regulierung der Welt, keine Behörde, keine Eigenkapital- oder Liquiditätsvorschrift kann Vertrauen ersetzen oder herbeireglementieren. Vertrauen muss man sich erarbeiten. Deshalb ist es auch so gefährlich, an bestehenden und bewährten Sicherungssystemen herumzuexperimentieren.

 **Die Sparkassen-Finanzgruppe hat sich entschieden, die Nachfolge im Amt des Präsidenten frühzeitig zu regeln. Das verhindert natürlich Spekulationen. Ist das für Sie nun eine gute Zeit und eine gute Position, um die Gruppe noch einmal aufzurütteln?**

Die vor unserer Gesellschaft stehenden Herausforderungen sind gewaltig, die Erwartungen an unsere Gruppe hoch. Ich weiß aus vielen Gesprächen mit Vorständen von Landesbanken und Sparkassen, dass eine hohe Motivation und Bereitschaft in unserer Gruppe vorhanden sind, diese Aufgaben anzupacken. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist ganz klar Teil der Lösung. Ich werde mich bis zu meinem letzten Arbeitstag voll und ganz dieser Aufgabe widmen. Dass mit Ulrich Reuter bereits ein Nachfolger ab 2024


forderungen gestanden. Es geht um verlässliche und bezahlbare Energie, wirksamen Klimaschutz, Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, fehlende Arbeitskräfte, viel zu wenig Wohnungen und das Zusammenhalten unserer Gesellschaft. Es ist sehr viel Kapital erforderlich, um die notwendigen Investitionen zu stemmen. Und gleichzeitig müssen wir gewährleisten, dass die breite Bevölkerung nicht nur zahlen muss, sondern auch an den Erträgen der Transformation teilhaben kann. Damit sind die Grundaufgaben von Sparkassen angesprochen: Aus kleinem Geld große Investitionen zu ma-

chen und möglichst alle an den Wertzuwächsen teilhaben zu lassen. Soziale Teilhabe sehe ich als wichtigstes Ziel, zu dem wir wesentlich beitragen müssen.

 **Ein Hauptanliegen von Ihnen, die Konsolidierung der Landesbanken, ist ein Stück weit auch der Corona-Pandemie zum Opfer gefallen. Gehen die Bemühungen der Institute um eine klarere Aufgabenteilung in einzelnen Geschäftsfeldern in die richtige Richtung?**

Corona hat uns behindert, war aber nicht der eigentliche Grund dafür, dass wir


einer besseren Arbeitsteilung gegeben. Die große Aufgabe muss aber noch erledigt werden. Ich bin davon überzeugt, dass dies auch so kommen wird – hoffentlich selbstbestimmt.

 **Sollten Landesbanken Retailbankentöchter haben oder wäre hier aufgrund der herrschenden Konkurrenzsituation mit den Primärbanken eine deutlichere Trennung begrüßenswert?**

Wir leben ja nicht auf einer grünen Wiese, wo wir unsere Gruppe neu erfinden

„Soziale Teilhabe sehe ich als wichtigstes Ziel, zu dem wir wesentlich beitragen müssen.“


können. Vieles sind gewachsene Strukturen, mit denen wir umzugehen gelernt haben. Gleichwohl wollen wir Doppelstrukturen möglichst vermeiden und abbauen.

 **Wie wird sich das Sparkassengeschäft, Sie sind ein erfolgreicher und langjähriger Primärbanker, in Zukunft verändern? Weniger Filialen, mehr Internet, mehr Geschäft über Plattformen et cetera. Wie kann es da gelingen, die Nähe zum Kunden aufrecht zu erhalten?**

Ich bin überzeugt davon, dass wir auch in Zukunft einen Mix aus stationärer Beratung und immer weiter ausgebauten digitalen Zugangswegen haben werden. Die Filiale wird dabei immer eine Zukunft haben. Gerade junge Menschen haben ein stärkeres Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung.

„Die große Aufgabe muss aber noch erledigt werden.“

gewählt wurde, ermöglicht uns einen guten, strukturierten Übergang. Das werden wir beide gemeinsam gut nutzen.

 **Welche großen Themen werden Sie auf dem Sparkassentag ansprechen?**

Nach meinem Eindruck hat Deutschland, hat die EU, noch niemals zuvor vor einem solch umfangreichen Bündel an Heraus-

noch nicht so weit sind. Wichtiger war: Es sind nicht alle Träger der betroffenen Landesbanken davon überzeugt, dass wir Änderungen vornehmen müssen. Ich habe immer die Notwendigkeit einer Konsolidierung gesehen. Nicht um Landesbanken durch Addition größer zu machen, sondern um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und sie auf die Risikobereitschaft der Sparkassen hin zu optimieren. Es hat wichtige kleinere Schritte hin zu

In komplexen Lebenssituationen wollen sie persönlich beraten werden – möglichst durch Menschen, die sie kennen. Banken, die nur Online-Zugänge bieten und hier und da eine Zahlkarte per Post verschicken, werden diesem Bedürfnis nicht gerecht. Gleichzeitig werden Alltagsgeschäfte digital erledigt. Deshalb war es uns so wichtig, auch dort mit der Internetfiliale und der Sparkassen-App führend zu sein. Das ist gelungen.

Besuchen Sie
uns auf dem
Deutschen
Sparkassentag am
Stand 03/04!



In jeder Herausforderung steckt eine Chance: Wir finden sie.

Die Welt ist in Bewegung: Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich rasanter denn je. Die LBBW ist ganzheitlicher Partner der Sparkassen, basierend auf einem profunden und umfassenden Verständnis der Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden. Wir bieten Ihnen eine breite Palette von

Finanzprodukten für das gesamte Bankgeschäft an, zum Beispiel im Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement, bei Anlage- und Refinanzierungslösungen oder in der Nachhaltigkeitsberatung. Mehr erfahren unter www.LBBW.de

 Sparkasse

Bereit für Neues

LB  BW



Welche Rolle spielt EPI im zukünftigen Payment-Mix?

Europa braucht ein gemeinsames Zahlungssystem. Denn als Europäer dürfen wir uns nicht komplett von global agierenden Finanzkonzernen abhängig machen. EPI ist da eine große Chance, für die gerade der DSGVO in Europa sehr eingetreten ist. Wir haben jetzt eine Über-einkunft der wichtigsten Banken aus den wichtigsten EU-Ländern. Andere werden folgen. Wir werden gemeinsam ein Angebot schaffen, das für Kundinnen und Kunden ebenso attraktiv wird wie für den Handel. Ein Erfolgsfaktor dabei ist, dass auf bestehende Zahlungssysteme aufgesetzt und deren Vorteile miteinander vereint werden.



Ich möchte mal drei Themen des Sparkassentages 2023 in Hannover aufgreifen: Corona, Klima, Ukraine: Wie machen wir unsere Gesellschaft krisensicher?

Unser Land hat sehr grundlegende Herausforderungen, spätestens seit dem Ukraine-Krieg trägt das bisherige Geschäftsmodell nicht mehr. Wir müssen in der Zukunft sehr viel mehr Verantwortung übernehmen – bei der Sicherheit, bei Energie, für die Wettbewerbsfähigkeit, nicht zuletzt bei einer sicheren Rohstoffversorgung und ausreichend Arbeitskräften. Deshalb müssen wir zu starke internationale strategische Abhängigkeiten vermeiden und eine nach wirtschaft-

sind nicht mehr selbstverständlich, sondern müssen neu erarbeitet und verteidigt werden. Noch haben wir es selbst in der Hand, aber wir haben keine Zeit mehr zu verschwenden. Das möchte ich beim Sparkassentag klar adressieren – an die Politik, an unsere Gesellschaft, aber auch an uns selbst.



Und: Wie verhindern wir, dass die Inflation die soziale Spaltung vertieft?

Unsere Gesellschaft zusammenzuhalten, ist die wichtigste Aufgabe. Inflation ist

„Die EZB muss deshalb weiter konsequent handeln und die Kerninflation drücken.“

dabei ein schleichendes Gift, weil es die Geringverdiener in einen täglichen Kampf mit den Lebenshaltungskosten schiebt und der Mittelschicht schrittweise die ökonomische Eigenvorsorge auffrisst. Die EZB muss deshalb weiter konsequent handeln und die Kerninflation drücken. Aber auch die Politik muss handeln: Die breite Bevölkerung muss bei der Jahrhundertaufgabe Energiewende unterstützt werden. Und vor allem brauchen wir mehr Wohnungen in diesem Land. Beides sind Themen, wo der soziale Zusammenhalt schnell in Gefahr geraten kann. Dann wird alles andere noch schwieriger. Deshalb müssen hier Prioritäten gesetzt wer-

Sie das mit Sorge um den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Man muss die Warnzeichen ernst nehmen: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit ist durch hohe Energiepreise, durch die strategische Abhängigkeit von Rohstoffen für Zukunftstechnologien und durch deutlich sinkende Zahlen von Arbeitskräften bedroht. Deshalb schlage ich vor, in diesen drei Bereichen politische Schwerpunkte zu setzen. Und für die Menschen ist neben der Inflation vor allem die Frage bezahlbaren Wohnens der Kernpunkt. 700 000 Wohnungen feh-

len, nur um die 240 000 werden in diesem Jahr neu gebaut. Wir brauchen deutlich mehr Sozialwohnungen und eine sehr viel bessere Wohneigentumsförderung. Hier ist staatliches Handeln sehr wichtig, weil mit den zu erwartenden Mieten die derzeitigen Erstellungskosten kaum refinanziert werden können.



Nochmal zurück zum Sparkassentag in Hannover: Welche Botschaften sollten am Ende dabei herauskommen? Wann war es ein guter Sparkassentag aus Ihrer Sicht?

Ich möchte für zwei Gedanken werben: Zum einen kommt es jetzt wirklich darauf an, uns als Land auf die Kernpunkte zu konzentrieren und eine Brücke in die Zukunft zu bauen. Und zum anderen ist es die Kernaufgabe von Sparkassen und ihren Verbundpartner, in dieser herausfordernden Zeit soziale Teilhabe zu gewährleisten. Wir machen das mit wirtschaftlichen Mitteln und haben dabei eine Mission, die uns von allen anderen Finanzdienstleistern unterscheidet. Wenn die beiden Punkte den Kern der nächsten Jahre bilden, ist mir weder um Deutschland noch um die Sparkassen bange. Dann werden wir gemeinsam eine stabile Brücke in die Zukunft bauen, die alle beschreiten können. Das ist für uns alle wichtig, ist mir wichtig.

„Unsere Werte und unser Wohlstand sind nicht mehr selbstverständlich.“

lichen Interessen gesteuerte Zuwanderungen organisieren.

Es fehlt nicht an Lösungsideen, aber nach meinem Eindruck noch an Konsequenz und Leidenschaft. In der Corona-Pandemie und auch in der Energiekrise im letzten Winter war all das da. Viel öfter muss jetzt so entschlossen und kraftvoll gehandelt werden. Das geht, wenn alle verstehen: Unsere Werte und unser Wohlstand

den. Als Finanzdienstleister können wir da wichtige Beiträge leisten.




Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind zentrale und sehr wichtige Themen unserer Zeit. Wenn Sie aber vom Zorn vieler Menschen beim Thema Wohneigentum lesen, das immer unerschwinglicher wird, wenn Sie hören, dass deutsche Unternehmen Ihre Produktion in das Ausland verlagern, erfüllt



Redaktionsgespräch mit Liane Buchholz

„Wir haben immer noch zu viele Verbundunternehmen“

 **Frau Buchholz, wir leben in bewegten Zeiten, mit so vielen Zeitenwenden, dass es fast schon etwas inflationär wirkt – wie bewerten Sie das aktuelle Umfeld mit Blick auf die Sparkassen-Finanzgruppe, die sich Ende Mai zum Sparkassentag in Hannover versammelt?**


Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen werden zu fundamentalen Veränderungen in diesem Jahrzehnt führen. Die Jahre bis 2030 werden durch die Gleichzeitigkeit zweier Entwicklungen geprägt sein; der Digitalisierung, die alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend verändert, sowie der Umstellung des Wirtschaftens und Arbeitens auf Nachhaltigkeit im Allgemeinen und Klimaneutralität im Besonderen. Was für diese Transformation an finanziellen Mitteln alleine in Nordrhein-Westfalen, aber natürlich auch in der gesamten Bundesrepublik aufgewendet werden muss, ist enorm.

„Die Aufseher dürfen bei den Kapitalanforderungen nicht überdrehen.“

Die Sparkassen sind für diese Herausforderungen hervorragend aufgestellt. Ich sehe das als eine Bestätigung des Geschäftsmodells und der Aufstellung der Sparkassen-Finanzgruppe mit Landesbanken und Verbunddienstleistern insgesamt. Denn die Finanzierungen, die für Wandel notwendig sind, werden von den Sparkassen in den Regionen seit mehr als 200 Jahren erbracht. Sparkassen haben durch verschiedenste Umbrüche hinweg

den Wandel begleitet – das werden sie auch weiterhin.

Erste Reaktionen kann man heute schon in den Zahlen sehen: Während Immobilienfinanzierungen, nicht zuletzt aufgrund des raschen Zinsanstiegs, derzeit zurückgehen, nehmen Darlehen für Nachhaltigkeit und Digitalisierung an Fahrt auf.

 **Die Politik erwartet, dass die Kreditwirtschaft insgesamt, aber vor allem auch die Sparkassen aufgrund des öffentlichen Auftrags bei der Finanzierung der nachhaltigen Transformation eine Vorreiterrolle einnehmen. Das eröffnet sicherlich viele Chancen. Aber kann das die Institute und die Gruppe nicht auch überfordern?**


Eine große Herausforderung ist, dass es keinen Schalter gibt, der aus heute braunen Unternehmen morgen grüne Unternehmen macht. Die Transformation ist

vielmehr ein langer Prozess. Das sollte bitte auch bei Ratings und anderen Vorgaben berücksichtigt werden. Nicht zuletzt, weil es immer noch keine eindeutige Definition von grün und braun gibt. Wie ordnen wir beispielsweise einen Zulieferer ein, der Gabelstapler in ein Kohlekraftwerk liefert?

Sparkassen sind im Prozess der Transformation besonders gefordert, da sie sich

anders als Großbanken nicht einfach aus bestimmten Bereichen zurückziehen können. Wir wollen und müssen die mittelständischen Unternehmen aus der Region begleiten. Das sehe ich als Kernaufgabe in der Transformation.

Sorgen macht mir weniger das Thema Überforderung, sondern vielmehr der enorme Kapitalbedarf. Betrachtet man die Marktanteile des S-Finanzgruppe und wie unsere Institute beispielsweise schon während der Corona-Pandemie gefordert waren, dann stellt sich für mich die Frage, ob die Kapitalstärke von Sparkassen überhaupt ausreichen kann, den enormen Finanzierungsbedarf der Transformation zu decken – obwohl die meisten Sparkassen sehr gut kapitalisiert sind.

 **Das scheint die Aufsicht etwas anders zu sehen. Sowohl Herr Branson als auch Frau Buch haben jüngst betont, dass nicht die Zeit für Deregulierung oder Kapitalerleichterungen beispielsweise durch Aussetzen der antizyklischen Kapitalpuffer sei.**

Die Kapitalanforderungen steigen Jahr für Jahr. Allein durch den antizyklischen Kapitalpuffer und den Puffer bei Wohnungsbaufinanzierungen wird in der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe Kapital in Höhe von rund 8,5 Milliarden Euro gebunden, mit dem 90 Milliarden Euro an Darlehen ausgereicht werden könnten. Das kann so nicht weitergehen. In Summe bilden die aktuellen regulatorischen Aktivitäten von SREP über genannte Puffer bis zur neuen Eigenmittelempfehlung in den Sparkassen zirka 46 Milliarden Euro und machen 480 Milliarden Euro Kreditvolumen nicht möglich. Die Auf-

seher dürfen bei den Kapitalanforderungen nicht überdrehen, denn Kapital ist ein knappes Gut.

Die jüngsten Bankpleiten in den USA und der Credit Suisse in der Schweiz sind im Übrigen nicht auf die Kapitalisierung zurückzuführen, das war das Problem in der Finanzkrise der 2008er Jahre. Die aktuellen Schieflagen resultieren aus einem enormen Vertrauensverlust und fehlender Liquidität.



Wie beurteilen Sie die Perspektiven für den Industriestandort Deutschland?

Mit Sorge. Die deutsche Industrie geht auf schwere Zeiten zu. Die Corona-Pandemie hat ihren Teil dazu beigetragen. Aber nun kommen hohe Energiekosten, fehlende Aufträge und zurückgehende Absatzmärkte hinzu. Wir verlieren an Wettbewerbsfähigkeit. Das treibt die Unternehmen um. Wie mir von den Sparkassen berichtet wird, denken viele Mittelständler über Standortverlagerungen nach. Das ist kein gutes Zeichen.

„Viele Mittelständler denken über Standortverlagerungen nach.“



Was sind darüber hinaus aus Ihrer Sicht große Herausforderungen – für die Primärbanken, aber auch für Verbunddienstleister, Verbände und andere Mitglieder der S-Finanzgruppe?

Da sprechen wir natürlich zunächst über die Zinsentwicklung. Diese trifft aktuell die Institute selbst, durch die temporären Wertberichtigungen bei Eigenanlagen in Wertpapieren. Aber das können die einzelnen Häuser stemmen. Und die Wertkorrekturen werden in den kommenden Jahren nahezu vollständig wieder aufgeholt, weil kaum ein Institut gezwungen sein wird, unter Druck zu verkaufen.

Aber der Zinsanstieg trifft auch die Kunden der Sparkassen. Inflationsbedingt haben 42 Prozent der deutschen Haus-

halte, nämlich alle mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von bis zu 2600 Euro, heute kaum mehr Möglichkeiten zu sparen, können also von den steigenden Zinsen für Anlagen nicht profitieren. Das wird nicht ohne Folgen bleiben, denn die Sparunfähigkeit von heute ist die Altersarmut von morgen. Schon jetzt spüren die Sparkassen darüber hinaus, dass viele Kunden ihre Rücklagen angreifen und dass Geld von den Konten abfließt. Und natürlich wird das Thema Immobilienfinanzierung mit steigendem Zinsniveau immer schwieriger. Das betrifft Darlehenswünsche für einen Neubau genauso wie Anschlussfinanzierungen.

Zweiter ganz wesentlicher Faktor in diesem Zusammenhang ist das Thema Personal. Die vergangenen Jahre waren von Personalabbau geprägt – richtigerweise, angesichts der Notwendigkeit, Kosten zu senken, weil die Erträge durch Nullzinsen zusammenschmolzen. Nun wird die demografische Entwicklung aber zu echten Personalengpässen führen. Daher braucht es einen Paradigmenwechsel in der Per-

sonalpolitik. Es geht darum, die Arbeitgeberattraktivität in den Mittelpunkt zu stellen. Dafür müssen Diversität, Frauenförderung, Work-Life-Balance oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit starken Inhalten und Lösungen gefüllt werden. Für erfolgreiche Personalpolitik wird die Marke Sparkasse mit ihrer ganz eigenen Strahlkraft benötigt, um neue Generationen von Mitarbeitern zu begeistern.



Wie groß sind die Gefahren aus den hohen Inflationsraten?

Sehr groß! Denn immer breitere Bevölkerungsschichten erleiden mittlerweile spürbare Wohlstandsverluste. Daher muss vonseiten der Zentralbanken alles getan werden, die Preissteigerungsraten schnell weiter zu senken. Und auch die Politik ist

gefordert, da die Inflation die Spaltung der Gesellschaft vorantreibt. All das sehe ich wirklich mit Sorge.



Ist es heute schwieriger geworden, eine Bank, einen Bankenverband zu führen?

Das Umfeld ist von größerer Unsicherheit und wachsender Komplexität geprägt. Dadurch wird die Bandbreite für Prognosen sehr viel größer. Und es wird immer herausfordernder, konkrete Entwicklungen beispielsweise bei den Ergebnissen vorherzusagen.

Ein Beispiel: Rund um die Frühjahrstagung des IMF wurde eine Studie veröffentlicht, die bereits für 2025 von einem vor-pandemischen Zinsniveau ausgeht. Kurz darauf kam eine andere Studie heraus, die bis 2027 von Inflationsraten deutlich über der Marke von 2 Prozent ausgeht, was nicht für eine Rückkehr zu einem vor-pandemischen Zinsniveau spricht. Dieses Beispiel zeigt, wie schwierig es mittlerweile geworden ist, Prognosen abzugeben und auf Basis dieser Einschätzungen auch Entscheidungen zu treffen.

Das verändert das Management in den Sparkassen. Dem Denken in Szenarien, in die eine wie in die andere Richtung, kommt heute eine sehr viel stärkere Bedeutung zu. Und je nach Eintritt des einen oder des anderen Ereignisses, verändern sich die Einschätzungen. Das muss bei Planungen berücksichtigt werden.



Sie sagten vorhin, die Sparkassen könnten alle Herausforderungen meistern. Wo sehen Sie dennoch noch Verbesserungspotenzial innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe?

Ganz klar beim Thema Konsolidierung. Wir haben immer noch zu viele Verbundunternehmen und zu viele Dienstleister. Das Zentralinstitut ist eine richtige Idee, aber wir kommen einfach nicht voran. Die Aufteilung von bestimmten Geschäftsfeldern ist ein Schritt in die richtige Richtung, es müsste nur alles sehr viel schneller gehen. Die Konsolidierung der Landesbausparkassen ist der richtige

Weg. Wir haben innerhalb eines Jahres rund 80 Prozent der gesamten Leistung der Landesbausparkassen in drei Instituten gebündelt, das ist ein Erfolg. Aber: Bei allen Ein-Produktunternehmen geht es vor allem um Masse im Maschinenraum. Hier müssen weitere Schritte folgen.

◀ Welche Rolle spielt die Präsenz in der Fläche noch, da gibt es einige Diskussionen?

Wichtiger Teil unseres Gründungsauftrages ist es, in jedem regionalen Raum für jedermann Finanzdienstleistungen vorzuhalten. Dies unterscheidet uns auch künftig mehr als deutlich von der Mehrzahl unserer Wettbewerber. Sparkassen sind und bleiben dezentrale Institute.

Aber natürlich wurden und werden Filialen geschlossen – und zwar immer dann, wenn die Sparkassen-Kunden mit den Füßen abgestimmt haben und bestimmte Filialen nicht mehr aufsuchen. Die Institute lassen hier aber niemanden zurück und bemühen sich, diejenigen Kunden, die es schwer haben, auf andere Zweigstellen auszuweichen, zu unterstützen. Beispielsweise durch einen Bargeld-Bringservice, durch mobile Busfilialen und ähnliches.

Zudem gewinnt natürlich das Thema Online- und Digitalbanking enorm an Bedeutung. In diesem Bereich hat die Sparkassen-Finanzgruppe in den vergangenen Jahren riesige Fortschritte gemacht. Die Sparkassen sind genau genommen die größte Direktbank Europas. Denn mehr als 30 Millionen Kunden wickeln ihre Bankgeschäfte ganz oder teilweise über das Internet ab, allein knapp 13 Millionen davon über die S-App.

Dieser technische Fortschritt, den die Sparkassen-Finanzgruppe inzwischen erreicht hat, macht sich aus meiner Sicht auch im Wettbewerb bemerkbar. Seit letztem Jahr ist ein Zulauf gerade jüngerer Neukunden festzustellen, die diese technische Verfügbarkeit offensichtlich in den Mittelpunkt ihrer Entscheidung für eine Bank stellen.

Dabei haben Sparkassen aber nie die Probleme der reinen Onlinebanken, wo Kun-

den erwiesenermaßen unzufrieden sind, wenn sie keinen persönlichen Ansprechpartner finden. Die Kombination aus digitaler Vielfalt und Präsenz in der Fläche erweist sich mehr und mehr als echtes Pfund. Das Filialnetz muss aber Nutzen stiften. Die Nachfrage nach Servicedienstleistungen ist rückläufig, die Beratung wird immer wichtiger. Darum verändern die Sparkassen ihre Filialstruktur. Weg von kleinen Servicestellen hin zu großen, modernen Beratungszentren.

◀ Wird aber die einzelne Sparkasse durch die zunehmende Verlagerung in das Internet oder die App nicht austauschbarer?

Die liebgewonnene Individualität unserer Sparkassen ist ein teures Gut. Entsprechend plädiere ich schon länger für mehr Standardisierung von Produkten und Prozessen, die hinter dem Point of Sale liegen und für den Kunden nicht direkt wahrnehmbar sind. Es mag natürlich sein, dass die verstärkte Abwicklung von Bankgeschäften online das einzelne Institut ein wenig in den Hintergrund treten lässt.

Aber die Marke Sparkasse, das rote S, wird dadurch gestärkt. Und das hilft der einzelnen Sparkasse und der Gruppe insgesamt. Denn ich wiederhole es gerne noch einmal: Wir brauchen für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben die ganze Strahlkraft unserer Marke.

Und Sie dürfen nicht vergessen, dass die Institute natürlich mit Sponsoringmassnahmen und ähnlichem in ihren Regionen über die Niederlassungen hinaus sehr präsent sind.

◀ Was denken Sie über das Regionalprinzip?

Das ist ein ehernes Gesetz in der Sparkassen-Finanzgruppe. Daran gilt es unbedingt festzuhalten. Auch im Rahmen der Konsolidierung, die sich in den kommenden Jahren sicherlich weiter fortsetzen wird. Sparkassenfusionen müssen sich an den vorhandenen Wirtschaftsräumen orientieren. Wirtschaftsräume sind Garantien für Stabilität und Verwurzelung. Ich halte nichts von Sprungfusionen.



Prof. Dr. Liane Buchholz



Präsidentin, Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband, Münster

Liane Buchholz glaubt, dass die gegenwärtigen Rahmenbedingungen in diesem Jahrzehnt zu fundamentalen Veränderungen führen werden. Die Jahre bis 2030 sieht sie geprägt durch die Themenblöcke Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Der Kapitalbedarf dafür ist riesig. Die Präsidentin des Sparkassenverbandes Westfalen-Lippe sieht die Sparkassen jedoch für diese Herausforderung „herausragend aufgestellt“. Allerdings wirken die stetig steigenden Kapitalanforderungen bremsend. Sie rechnet vor, dass die aktuellen regulatorischen Aktivitäten von SREP und der antizyklische Kapitalpuffer sowie der Puffer bei Wohnungsbaufinanzierungen in der Summe 480 Milliarden Euro Kredite nicht möglich machen würden. Buchholz fordert, dass die Aufseher bei den Kapitalanforderungen nicht überdrehen sollten. Ein anderes Thema, das ihr Kopfzerbrechen bereitet, ist die demografische Entwicklung und der dadurch zu erwartende Personalengpass. Sie fordert daher einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik der Sparkassen und die Arbeitgeberattraktivität in den Mittelpunkt zu stellen. (Red.)

◀ Durch die angesprochene Konsolidierung entstehen tendenziell größere Sparkassen. Was bedeutet das für die Verbandsarbeit – haben größere Institute andere Bedürfnisse, Anforderungen und Ansprüche als kleine Institute?

Aber selbstverständlich. Je größer das Haus, desto größer werden die Anforderungen nach Unterstützung vor allem bei

Regulierungsfragen und der Interessenvertretung. Kleinere Institute brauchen mehr Unterstützung in alltäglichen Fragen. Dabei möchte ich aber betonen, dass größer nicht gleich erfolgreicher ist. Im Verbandsgebiet Westfalen-Lippe gibt

gets sind derzeit nicht höher als vor einigen Jahren, das heißt der Sachkostenaufwand der Institute bleibt gleich. Ein Thema ist in der Tat das Personal. Durch den sukzessiven Abschied der Babyboomer-Generation aus dem Arbeits-


Ich habe großes Verständnis für die sehr offen geführte Diskussion in unserer Gruppe zu diesem Thema. Es gibt sicherlich berechtigtes Interesse von Kunden, Kryptowährungen als Anlageform auszuprobieren. Das sollte man den Kunden ermöglichen und dafür hat unsere Gruppe die Voraussetzungen geschaffen, nicht zuletzt durch Verwahrmöglichkeiten bei der DWP Bank. Aufgrund der großen Volatilität dieser Kryptowährungen sehe ich sie aber nicht in den Depots bei den Sparkassen. Also Kundenwünsche erfüllen ja, aktive Beratung nein.


„Ich halte nichts von Sprungfusionen.“

es viele kleinere Sparkassen, die sehr erfolgreich wirtschaften und bei denen sich auch keine Fusion abzeichnet. Da drückt dann eher die Regulatorik, hier braucht es mehr Entlastung für diese Sparkassen. Und da heißt das Zauberwort aus meiner Sicht: Standardisierung.

markt sinkt der Personalbestand stärker als es die Sparkassen derzeit verkraften können. Die Aufgabe lautet also, mehr Menschen in die Beschäftigung zu bekommen. Dafür muss sich die Personalarbeit verändern, aber das kostet natürlich auch Geld.

Zum Thema Krypto-Assets habe ich eine andere Einschätzung. Ich bin da nicht nur viel offener, sondern halte es für notwendig, dass wir uns diesem Thema aktiv widmen. Non Fungible Tokens und die dahinterliegende Blockchain-Technologie werden in naher Zukunft eine große Bedeutung erlangen.


 **Wie stehen Sie zu der aktuellen Diskussion um eine zu geringe Professionalität der Verwaltungsräte im Sparkassensektor?**

 **Welche Rolle spielen hierbei moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz? Kann KI bestimmte Tätigkeiten übernehmen?**


Ich halte es für eine Unterstellung, dass die Verwaltungsräte in den Sparkassen nicht professionell genug sind. Genauso wie bei Aufsichtsgremien anderer Kreditinstitute prüft die BaFin die Sachkunde jedes Mitglieds eines Sparkassen-Verwaltungsrats – so sieht es das Kreditwesengesetz vor. Die Mitglieder kommen aus diversen Berufsgruppen, sie verkörpern die Region. Sie sitzen teilweise schon sehr lange in den Gremien und begleiten die Institute erfolgreich auf ihrem Weg. Und in speziellen Fachfragen werden sie in den Sparkassen-Akademien geschult. Da kann ich keinen Mangel feststellen, überhaupt nicht.

In der Tat spielen diese Faktoren bei den Überlegungen der Institute mittlerweile eine große Rolle. KI brauchen wir an allererster Stelle beim Thema Cybersecurity. Da sind wir heute schon sehr weit in der Anwendung. Daneben nutzt die Sparkassen-Finanzgruppe Künstliche Intelligenz bei der Weiterentwicklung der App. Und zum Dritten bieten sich natürlich in den Back-Office-Bereichen viele Einsatzmöglichkeiten.


Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe hat in Kooperation mit drei Sparkassen, Mastercard und der S-Payment GmbH zum Weltspartag daher im vergangenen Jahr ein kleines digitales Kunstwerk mit dem Namen „Toni Token“ herausgegeben, das erste Non Fungible Token für Sparkassenkunden. Das war ein großer Erfolg, auch weil es so gelungen ist, den Mitarbeitern die Scheu vor solchen Produkten zu nehmen. Die Finanz Informatik ist nun dabei, Token beispielsweise für Edelmetalle zu entwickeln.

 **Sie haben es eben selber angesprochen, Frau Buchholz, die vergangenen Jahre waren bei den Sparkassen geprägt von einem starken Kostenbewusstsein. Nun muss viel investiert werden, in Menschen, in Kunden, in Prozesse, in Technik. Wird der Aufwand in den Sparkassen also zwangsläufig steigen?**

Eines ist mir an dieser Stelle aber sehr wichtig: Genausowenig wie Cloud Computing in der Wolke stattfindet, ist Künstliche Intelligenz intelligent. ChatGPT wird Ihnen nie dreimal hintereinander die gleiche Antwort auf die gleiche Frage geben. Es wird keine Technologie-Revolution geben, sondern es findet eine Evolution statt, die vom Menschen gesteuert ist. Die grundsätzliche Frage ist doch: Wie kann man den Algorithmus nutzen, um Dinge zu vereinfachen beziehungsweise zu verbessern.

 **Die Sparkassen haben immer viele Lehrlinge ausgebildet? Finden sich aktuell noch ausreichend interessierte junge Menschen, die den Beruf des Bankkaufmanns erlernen wollen und sind diese aufgrund der Vorbildung auch geeignet?**

Nein, das sehe ich nicht. In den vergangenen Jahren wurde bereits sehr viel in IT und in Infrastruktur investiert. Die Bud-

 **Und wie stehen Sie zum Thema Kryptowährung? Ist die Sparkassen-Organisation hier zu zurückhaltend?**

Das wird in der Tat zunehmend schwieriger. Als ich noch an der Hochschule tätig war, habe ich finanzmathematische Theoreme, die mit einem Nobelpreis ausgezeichnete wurden, in den Vorlesungen behandelt. Zwanzig Jahre später war das nicht mehr möglich, weil junge Leute durch zu großen Einsatz beispielsweise von Taschenrechnern das Gefühl für Zahlen verloren haben. Das wirkt sich natür-

lich auch auf mathematische Fähigkeiten aus. Ähnlich sieht es bei Lesen und Schreiben aus. Entsprechend schwer tun sich die Institute, geeignete Bewerber für eine Ausbildung zu finden. Da kommt noch hinzu, dass der Beruf des Bankkaufmanns stark an Ansehen eingebüßt hat.

Aber wie kann es dann gelingen, mehr motivierte Menschen für den Beruf in der Sparkasse nicht nur zu gewinnen, sondern auch zu binden? Sie haben den notwendigen Paradigmenwechsel angesprochen.

Vor- und Nachteil zugleich ist die regionale und lokale Verwurzelung der Sparkassen. Die Menschen, die in den Häusern arbeiten, sind Menschen, die in der Region leben und diese meist auch nicht verlassen wollen. Das macht es einfacher, Mitarbeiter zu binden. Denn Karriere wird in den jeweiligen Instituten gemacht und eben nicht durch den Wechsel. Gleichzeitig fehlt aber dadurch ein Stück weit auch der positive Einfluss von

Quereinsteigern oder erfahrenen Kräften aus anderen Banken oder Sparkassen.

Aber noch einmal: Gerade mit Blick auf junge Leute müssen Sparkassen als Arbeitgeber attraktiver und flexibler werden. Dafür gibt es viele Stellschrauben, an denen gedreht werden kann und muss.

Bleibt die Immobilienfinanzierung ein Hauptgeschäftsfeld der Sparkassen?

Das muss sie bleiben, um dem Mangel an verfügbarem und bezahlbarem Wohnraum vorzubeugen. Aber derzeit verzeichnet dieses Geschäftsfeld, das über viele Jahre hinweg die Ergebnisse der Primärbanken stabilisiert hat, kräftige Rückgänge. Im ersten Quartal liegen die Sparkassen in Westfalen-Lippe bei Neuzusagen um 55 Prozent unter dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum. Und selbst Modernisierungskredite, von denen man eigentlich glauben müsste, dass sie stark nachge-

fragt werden, verzeichnen einen Rückgang um 43 Prozent.

Für mich sind die gestiegenen Zinsen aber nur ein Grund für diese Zurückhaltung. Daneben spielen die inflationsbedingten Rückgänge bei den Realeinkommen sicherlich ebenso eine Rolle wie das Chaos bei der Förderung. Es war fatal, dass Anfang vergangenen Jahres Förderprogramme plötzlich eingestellt wurden. Dadurch standen Kunden, deren Finanzierungen natürlich oft Spitz auf Knopf kalkuliert sind, plötzlich ohne Zusage und ohne Unterstützung des Staates da. Das war gerade auch mit Blick auf die Klimaneutralität, die nur über den Gebäudesektor erreicht werden kann, ein fatales Signal.

Welche Botschaft erhoffen Sie sich persönlich vom Sparkassentag?

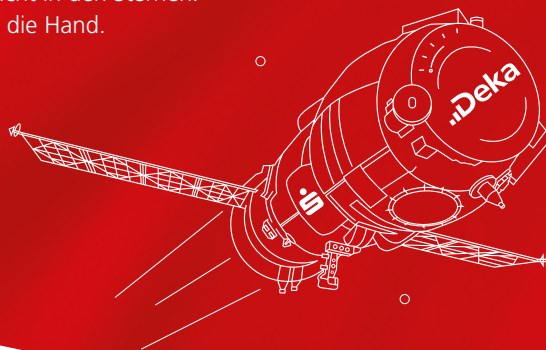
Das kann ich in einem Wort zusammenfassen: Aufbruch!

Unser Antrieb: Innovationen, die uns alle voranbringen.

Mit dem Wertpapierhaus der Sparkassen auf dem gemeinsamen Weg in die Zukunft.


Ob blockchainbasierte Wertpapiertransaktionen, digitale Wertpapiere oder unsere Dependance im Metaverse – als Wertpapierhaus der Sparkassen sind wir die Startrampe für eine Vielzahl neuer Technologien, die die Finanzwelt von morgen prägen werden. Die Zukunft der Deka und der Sparkassen-Finanzgruppe steht nicht in den Sternen. Wir nehmen sie gemeinsam bewusst und erfolgversprechend in die Hand.

„Deka



Redaktionsgespräch mit Peter Schneider

„Die Sparkassen sind eindeutig noch besser geworden“

 **Herr Schneider, Sie sind seit 1. Mai 2006 Präsident des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg. Das ist eine lange Zeit, in der wahrlich viel passiert ist. Was waren positive Highlights, was eher negative in Ihrer langen Amtszeit?**

Neben der Corona-Pandemie war sicherlich die größte Herausforderung für die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe und auch für uns in Baden-Württemberg die Finanzkrise und die Frage, wie wir die Landesbank Baden-Württemberg stabilisieren. Da mussten wir gemeinsam mit dem Land Baden-Württemberg und der Stadt Stuttgart Entscheidungen treffen, die schlicht existentiell gewesen sind.

Mit neuem Kapital in Höhe von fünf Milliarden Euro und einem Garantieschirm von 13 Milliarden hat die Bank über 100 Milliarden sogenanntes Kreditersatzgeschäft in wenigen Jahren vollständig abgebaut. Das war ein enormer Kraftakt. Heute können wir sagen, dass das Geld


sen-Versicherung. Sie hat beim Service ebenso wie in den Produkten enorm zugelegt. Heute hat die SV die dreifache Ertragskraft wie 2006 und das haben wir aus der Gruppe herausgeschafft, ohne externe Berater.

Bei unserer LBS ist sicher die sehr erfolgreiche Fusion mit der LBS Rheinland-Pfalz zu nennen. Das fusionierte Unternehmen ist jetzt auf dem Sprung mit der Bayerischen LBS zur größten öffentlich-rechtlichen Bausparkasse in Deutschland.


Die Sparkassen als Fundament unserer Gruppe konnten in all den Jahren trotz verschärfter Konkurrenz ihren Spitzenplatz halten und in manchen Segmenten, zum Beispiel bei den Firmenkunden, ihre Marktposition noch ausbauen.

Positiv war auch immer der Zusammenhalt der Gruppe in Baden-Württemberg. Wir haben zwar intensiv um den richtigen Weg gerungen, aber immer intern und nach außen geschlossen.

sident fokussiert sich das Themenspektrum auf Finanzen und Wirtschaft. Aber auch hier geht es, ähnlich wie in der Kommunalpolitik, immer wieder um die zeitgemäße Interpretation des öffentlichen Auftrags. Beides ist sehr reizvoll.


 **Blicken Sie zufrieden auf Ihre Amtszeit zurück, oder gibt es etwas, wo Sie mit dem – natürlich immer klügeren – Blick zurück sagen, dass hätte ich anders, vielleicht besser machen können?**

Diese Beurteilung sollte man immer denen überlassen, die einem diese Verantwortung gegeben haben. Subjektiv plagen mich heute keine Gewissensbisse.

 **Hat sich das Geschäft in all diesen Jahren zum Besseren oder zum Schlechteren verändert?**

Sowohl als auch. Die Sparkassen sind eindeutig noch besser geworden. Durch die immer weitere Ausweitung der Multikanal-Angebote machen wir es den Menschen heute wirklich leichter, ihr Leben zumindest in finanziellen Dingen zu gestalten.

Eindeutig verschlechtert hat sich die Bürokratie und Regulatorik, die uns das Leben schwermacht, viel Zeit und Geld kostet und die in großen Teilen schlicht überflüssig ist.


 **Wie war das mit den Sparkassen: Die sind heute bessere Institute als noch 2006?**

Die waren schon 2006 gut! Aber klar, heute stehen sie noch besser da: Sie ha-

„Bürokratie und Regulatorik sind in großen Teilen schlicht überflüssig.“

der Kapitalerhöhung im Unternehmenswert der LBBW immer noch vorhanden ist. Sie ist ein wertvolles Unternehmen, aber bis das Kapital refinanziert ist, wird es trotz der positiven Entwicklungen noch Jahre dauern.

Ein herausragender Punkt war für mich in den 17 Jahren auch die konsequente Weiterentwicklung unserer SV Sparkas-

 **Was ist die aufregendere Aufgabe – Politiker oder Sparkassen-Präsident?**

Aufregend ist beides, aber in unterschiedlicher Art. Als Landrat und Landtagsabgeordneter ist man ganz nah an den Leuten und hat die gesamte Palette der Alltagsthemen im Blick und ist für vieles direkt in der Verantwortung. Als Sparkassenprä-

ben mehr Eigenkapital und sie sind – Stichwort Multikanal – für die Kunden noch leistungsfähiger. Und für mich ist es ein halbes Wunder, dass in einer Welt, die sich immer mehr in Einzelinteressen aufteilt, die Sparkassen ihre Marktführerschaft trotzdem halten und zum Teil sogar noch ausbauen.

Was sind für Sie mit Blick auf die Sparkassen die größten Veränderungen gegenüber früher?

Das Umfeld ist viel komplexer geworden: Rechtsprechung, neue Gesetze, oft eigenartig verstandener Verbraucherschutz, Aufsicht und Regulatorik – alle greifen massiv in die Arbeit der Finanzinstitute ein. Das ist oft verbunden mit riesigem Aufwand für Banken und Sparkassen, Beispiel AGB-Änderungsmechanismus, ohne irgendeinen erkennbaren Nutzen für die Kunden. Gleichzeitig und eigentlich auch

Eindeutig ja. Da habe ich keine Sorgen. Wenn die Regulatorik sie nicht eines Tages erdrückt und sie ihre Regionalität und den öffentlichen Auftrag immer wieder neu interpretieren und das Kunden weiterhin wertschätzen, haben die 50 Sparkassen in Baden-Württemberg eine gute Zukunft vor sich.

Droht mit der zunehmenden Digitalisierung ein wenig das Asset der Sparkassen, der persönliche Kontakt zum Kunden, verloren zu gehen?

Die Digitalisierung an sich bedroht ja nicht den persönlichen Kontakt. Im Gegenteil: So wird persönlicher Kontakt zeitlich und örtlich unabhängig möglich. Das haben wir in der Pandemie gelernt. Wer mit seinen Enkeln per Videochat spricht, der kann auch mit seinem Sparkassenberater über den Chat oder über

„Wir erziehen die jungen Menschen zur Risikoscheue.“

zwangsläufig greift eine Mentalität der Absicherung immer mehr um sich. In einem Land, wo alles überprüfbar sein und vor Gericht Bestand haben muss, müssen sich auch alle Sparkassenmitarbeiter ständig absichern. Wer Angst haben muss, beispielsweise im BaFin-Register einen negativen Eintrag zu bekommen, der sichert sich natürlich fünfmal ab. Wo bleibt da die Freiheit?

Wenn ich Auszubildende frage, wo sie später einmal arbeiten wollen, kommt immer öfter: Controlling, Backoffice oder Revision. Kaum einer sagt Markt und Vertrieb. Wir erziehen die jungen Menschen zur Risikoscheue. Wenn man aber wirtschaftlich Chancen wahrnehmen will, dann kann man Risiko nicht wegregulieren. Das wird auf Dauer nicht gutgehen.

Sind die Institute in Baden-Württemberg gut aufgestellt, die Herausforderungen der Zukunft – Finanzierung der Transformation et cetera – zu meistern?

das Telefon sehr persönlich verbunden sein. Wichtig ist, dass die Kunden überhaupt einen persönlichen Ansprechpartner haben und die Sparkassen „Nähe“ immer wieder neu definieren. Alltagsdinge können über die Kundenservice-Center abgewickelt werden, aber für Spezialfragen ist es immer wichtig, dass die Sparkasse für mich als Kunde ein Gesicht hat.

Bereits 2009 stand der 3. Baden-Württembergische Sparkassentag unter dem Motto „Nachhaltigkeit schafft Zukunft“. Da waren Sie Ihrer Zeit aber ein bisschen voraus, oder?

Das Thema war damals schon extrem wichtig, nur noch nicht mit Fridays for Future und Klimaklebern. Die damalige Rede vom langjährigen Bundesumweltminister Prof. Klaus Töpfer könnte er heute fast exakt nochmal halten. An Erkenntnis hat es uns all die Jahre nicht gefehlt, zum Teil aber am entschlossenen Handeln.



Peter Schneider



Präsident, Sparkassenverband Baden-Württemberg, Stuttgart

Mit aktuell 17 Jahren an der Spitze des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg ist Peter Schneider einer der dienstältesten Präsidenten. Im Interview mit der ZfgK blickt er auf eine spannende Zeit zurück: Es waren große Herausforderungen zu bewältigen wie die Finanzkrise, die Staatsschuldenkrise, die Zeit der Niedrig- und Negativzinsen, dann die Coronapandemie und schließlich Inflation und ein enorm schneller Zinsanstieg. Gleichzeitig beschäftigen die Digitalisierung und der demografische Wandel die öffentlich-rechtlichen Institute. Das Fazit des früheren Landrats, der sein Amt Ende April 2024 übergeben wird, fällt positiv aus: Die Sparkassen seien in all den Jahren stärker geworden, sagt Schneider. Und die Aufstellung der Gruppe insgesamt habe sich durch Konsolidierung verbessert, auch wenn da das Ende noch nicht erreicht ist. Eine klare Meinung hat der Präsident des SVBW auch zu Regulatorik und Verbraucherschutz: Weniger ist mehr. Das gilt für die Vorschriften selber wie für Institutionen, die diese Regeln machen. Denn jetzt schon sei eine zu hohe Belastung der Institute, aber auch eine zunehmende Risikoscheue der Mitarbeiter zu beobachten. (Red.)

Wie groß sind die Herausforderungen mit Blick auf die Rolle der Sparkassen bei der Transformation der Wirtschaft? Ist das zu schaffen?

Zunächst mal ist festzuhalten: Die Sparkassen-Finanzgruppe steht ohne Wenn und Aber bereit, um die Transformation der Wirtschaft mit zu finanzieren. Wir bauen keine Windräder oder Stromnetze


ze, aber wir können sie finanzieren und wollen auch unseren Kunden nachhaltige Anlagemöglichkeiten anbieten. Natürlich sind das Milliarden, um die es ins-

genutzt werden. Während alle den Fachkräftemangel beklagen, müssen hunderte hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Tag für Tag diesen Daten-


Wir hatten vor wenigen Wochen einen sehr konstruktiven und informativen Austausch mit dem Innenministerium in Baden-Württemberg. Dabei waren wir uns einig, dass wir diese schwere Kriminalität nur gemeinsam in den Griff bekommen und die gegenseitigen Schuldzuweisungen aufhören müssen. Die Sparkassen im Land tun bereits jetzt sehr viel für die Sicherheit der Geldautomaten - das geht von dem Einsatz von Einfärbesystemen über nächtliche Schließungen der SB-Bereiche, stärkere Überwachung bis hin zur Schließung von besonders gefährdeten Standorten, die zum Teil mehrfach Ziel von Angriffen waren. Vor Ort arbeiten die Sparkassen dabei eng mit den örtlichen Polizeibehörden und dem LKA zusammen. Wir freuen uns, wenn diese Zusammenarbeit jetzt auch auf Landesebene vertieft wird.

„Durch Digitalisierung wird persönlicher Kontakt zeitlich und örtlich unabhängig möglich.“

gesamt geht, aber es ist wie immer: Wenn wir das auf die Geschäftsgebiete der einzelnen Institute der Finanzgruppe herunterbrechen, ist die Größenordnung zwar immer noch sehr groß, aber es wird überschaubarer und damit leistbarer.


 **Ist das Bundesland Baden-Württemberg und damit das Geschäftsgebiet Ihrer Mitgliedsinstitute von diesem Wandel am stärksten bundesweit betroffen – viel Automobil, viel produzierendes Gewerbe, dazu Chemie und Industrie?**

Es ist auf jeden Fall stark betroffen. Aber die hohe Industriedichte würde ich nie als Nachteil sehen, sondern immer als Stärke. Dass Baden-Württemberg am stärksten betroffen ist, würde ich nicht sagen, wenn ich sehe, vor welchen Herausforderungen die Kohle-Regionen zum Beispiel in der Lausitz stehen. Die baden-württembergische Wirtschaft ist ja schon mitten drin in der Transformation. Die großen börsennotierten Unternehmen verfolgen das Ziel seit Jahren. Jetzt kommt das Thema mit Macht beim Mittelstand an. Auch da stehen die Sparkassenberater für eine kompetente Begleitung parat. Wir haben viele von ihnen in den vergangenen Jahren in unserer Sparkassenakademie dazu geschult.

 **Zurück zum Stichwort Regulierung: Sie haben diese kürzlich als „geisteskrank“ bezeichnet, was genau meinen Sie damit?**

Bei unserer Jahres-Pressekonferenz ging es um die Frage, wieviel Geld wir zum Beispiel für Dokumentation rauswerfen. Banken und Sparkassen füttern täglich einen riesigen Datenfriedhof der Aufsicht mit Zahlen, die garantiert dort nie mehr

friedhof mit frischen Meldungen befüllen. Das ist doch wirklich nicht normal.


 **Auf welche regulatorischen Maßnahmen könnten Sie am ehesten verzichten? Wo fehlt Ihnen dagegen noch etwas?**


Verzichten könnte ich auf viel. Nehmen Sie nur die antizyklischen Kapitalpuffer, die aktuell natürlich, jetzt da die Immobilienbranche und damit die Baufinanzierung einbricht, prozyklisch wirken. Das sieht jeder und trotzdem bleibt die Regelung in Kraft.

Mir fehlt bei der Regulierung generell der Blick aufs Ganze: Für die Sparkassen gelten inzwischen Regeln von zahlreichen Ebenen: Regierungspräsidium vor Ort und Innenministerium von Baden-Württemberg, Bundesbank, BaFin und schließlich EZB und EBA. Jede Behörde egal auf welcher Ebene darf neue Regeln, Kapitalzuschläge und Sicherheitspuffer den Banken und Sparkassen auferlegen, ohne


„Banken und Sparkassen füttern täglich einen riesigen Datenfriedhof der Aufsicht.“

dass die Aufsicht in einem generellen Blick alle Einzelmaßnahmen in Zusammenhang setzt und sagt: „Jetzt reicht’s“. Stattdessen ist das Motto bei der Regulierung: „Wer will nochmal, wer hat noch nicht?“ Das muss sich dringend ändern.

 **Die Innenminister wollen Kreditinstitute notfalls per Gesetz dazu verpflichten, die Geldausgabeautomaten besser zu sichern. Wird hier nicht die Täter-Opfer-Rolle verdreht?**

 **Sind die Landesbanken mit dem gegenwärtigen Konzept der Aufteilung von bestimmten Geschäftsfeldern untereinander auf dem richtigen Weg, auch um für mehr Effektivität und Effizienz im Sinne der Sparkassen zu sorgen?**

Eindeutig ja. Wir brauchen eine Reihe von Funktionen nicht mehrfach in der Gruppe. Außerdem haben wir zur Zeit die glückhafte Situation, dass an der Spitze aller Landesbanken erfolgreiche und konstruktive Vorstände stehen, die gut miteinander arbeiten können.

 **Die LBBW erweist sich schon seit vielen Jahren als wichtiger Konsolidierer innerhalb der S-Finanzgruppe, zuletzt durch die Übernahme der Berlin Hyp. Wird sich das fortsetzen?**

Die Berlin Hyp passt ideal zur LBBW. Daher bin ich froh, dass diese Übernahme so gut geklappt hat. Wie schon gesagt, arbeiten derzeit alle Landesbanken gut miteinander. Das war in den vergangenen Jahrzehnten nicht immer so. Wir sind auch in

Zukunft generell offen für weitere Schritte der Zusammenarbeit und Konsolidierung.

Die LBS Südwest und die LBS Bayern fusionieren gerade. Muss auch hier die Konsolidierung aber nicht noch weiter voranschreiten?

Mein Leitsatz war und ist: Es geht nur in einzelnen, verdaubaren Schritten. Neben den Aktivitäten von uns und den Bayern gibt es auch Bewegung im Norden und Osten. Man darf aber nie den enormen Aufwand unterschätzen, den eine Fusion für die Unternehmen bedeutet. Es sagt sich so leicht „macht mehr“, aber der Teufel steckt in tausend Details. Klar ist für mich: Das Ziel einer bundesweit einheitlichen öffentlich-rechtlichen Bausparkasse ist mittel- bis langfristig erreichbar.

Was versprechen Sie sich vom Sparkassentag in Hannover?

Es ist ein Familientreffen in einer Zeit großer Herausforderungen. Der Angriffskrieg

Russlands gegen die Ukraine ist ein tiefer Einschnitt in die Geschichte Europas. Mich beunruhigt, dass totalitäre Systeme vermehrt die Oberhand bekommen. Unser westliches Wertesystem ist bei Weitem nicht mehr das, wonach die ganze Welt strebt. Gleichzeitig stehen natürlich Fra-

gen wie der Umgang mit der hohen Inflation und aufgrund des späten Eingreifens der Europäischen Zentralbank der steile Zinsanstieg auf der Tagesordnung. Da bin ich auf die Antworten der politisch Verantwortlichen ebenso gespannt wie auf die der EZB-Präsidentin und der weiteren Experten.

Es wird Ihr letzter Sparkassentag sein. Schwingt da dann doch auch ein bisschen Wehmut mit?

Nein. Alles hat seine Zeit. Wir haben an der Spitze der baden-württembergischen Sparkassenorganisation immer lange Präsidenschaften. Mit dann 18 Jahren werde ich Ende April 2024 die bisher längste Zeit an der Spitze gestanden sein. Wir hatten riesige Herausforderungen wie die Finanz-

„Wir brauchen eine Reihe von Funktionen nicht mehrfach in der Gruppe.“

krise, die Staatsschuldenkrise, die Zeit der Niedrig- und Negativzinsen, die Coronapandemie und schließlich Inflation und ein schneller Zinsanstieg wie noch nie in der neueren Geschichte. Parallel Digitalisierung und demografischer Wandel. Jetzt ist es Zeit für eine neue Generation und ich habe mit Dr. Matthias Neth einen hervorragenden und bestens qualifizierten Nachfolger, der wieder, wenn er möchte, 20 Jahre kraftvolles Agieren für unsere Gruppe im Tank hat.

Unser Gold.

Nachhaltig und fair.

Seit 1987 handeln wir nachhaltige Edelmetalle

Die BayernLB ist weltweit einer der führenden Großhändler von physischen Edelmetallen. Als einzige Landesbank sind wir **Mitglied der London Bullion Market Association** und erfüllen deren strenge Anforderungen an Produktion und Lieferketten. So garantieren wir Investments in Edelmetalle, die den hohen sozialen und ökologischen Standards der LBMA entsprechen. Interessiert? bayernlb.de/edelmetalle



Seit 2002 Mitglied der London Bullion Market Association

Stefan G. Reuß

Sparkassen – stark und stabil in einem herausfordernden Umfeld

Die gute Nachricht zuerst: Die Zinswende ist da! Die Europäische Zentralbank (EZB) hat im Sommer 2022 endlich den Ausstieg aus der Dauerniedrigzinsphase eingeleitet und in den vergangenen Monaten mit weiteren Erhöhungsschritten den Weg in Richtung einer normalen Zinswelt fortgesetzt und vertieft. Damit ist die unnatürliche Zeit der Negativzinsen vorbei, die die Finanzwelt viel zu lange buchstäblich auf den Kopf gestellt hat.

Allerdings scheint sich bei der Zinswende der Spruch der heiligen Teresa von Ávila zu bestätigen, wonach mehr Tränen über erhörte Gebete vergossen werden als über nicht erhörte. Die Kreditwirtschaft hat viele Jahre eine Abkehr von der restriktiven Geldpolitik der EZB gefordert. Jetzt ist diese Forderung erfüllt worden. Allerdings präsentiert sich diese Zinswende nun mit einem Doppelgesicht.

Zinswende mit Doppelgesicht

Auf der einen Seite wird die Rückkehr in die Zinsnormalität den Banken und Sparkassen ertragsseitig spürbar helfen. Das zeichnet sich bereits ab. So ist der Zinsüberschuss der Sparkassen in Hessen und Thüringen 2022 im Vergleich zum Vorjahr um über 7 Prozent gestiegen. Auf der anderen Seite ist diese Wende aber zu spät, zu heftig und zu abrupt gekommen. An den Anleihemärkten hat das zu erheblichen Kursverlusten geführt. Die zehnjährige Bundesanleihe hat zum Beispiel im vergangenen Jahr im Schnitt 17 Prozent eingebüßt. Diese Entwicklung ist auch für die Eigenanlagen von Banken und Sparkassen nicht folgenlos geblieben.

Das Depot-A der Sparkassen zeichnet sich traditionell durch ein konservativ zusammengestelltes Portfolio mit einer hohen Bonität der Schuldner aus. Die Papiere werden in der Regel bis zur Endfälligkeit und damit bis zur Rückzahlung zum Nennwert gehalten. Im Zuge der geltenden Rechnungslegungsvorschriften haben die Mitgliedsinstitute des SGVHT gleichwohl die temporären Kursverluste bei ihren Eigenanlagen ganz überwiegend als Buchwertkorrekturen abgebildet. Das hat dazu geführt, dass sich die Abschreibungen im Wertpapierbereich auf knapp 1,3 Milliarden Euro erhöht haben.

Abschreibungsbedarf bei Wertpapieren abgedeckt

Diese Belastung konnten die Sparkassen weitgehend durch ihr starkes Betriebsergebnis vor Bewertung von gut 1,1 Milliarden Euro auffangen. Darüber hinaus haben sie Vorsorgereserven von über 400 Millionen Euro aufgelöst, die für eine solche Ausnahmesituation aufgebaut worden sind. Der in den vergangenen Jahren praktizierte stetige Thesaurierungsprozess der Überschüsse hat sich bewährt. Denn er hat dazu geführt, dass die Sparkassen in Hessen und Thüringen mit einer Gesamtkapitalquote von 18,5 Prozent und einer Kernkapitalquote von 17,4 Prozent solide aufgestellt sind und die geschilderte Momentaufnahme bei den Wertpapieren gut überstehen können.

Für das laufende Jahr zeichnet sich bereits ab, dass die Kursentwicklung bei den Anleihen ruhiger ablaufen wird als 2022. Es ist deshalb bei den Wertpapie-

ren von einer Normalisierung des Wertberichtigungsbedarfs auszugehen. Auf mittlere Sicht werden mit dem Laufzeitende der Papiere sogar wieder positive Korrekturen verbunden sein. Das Prognosesystem des SGVHT geht für 2023 in diesem Bereich derzeit schon wieder von Zuschreibungen aus.

Anhaltende Langzeit- und Multikrise

Die Bewältigung der Zinswende ist aber nicht die einzige Herausforderung, vor der Banken und Sparkassen zurzeit stehen. Die Zeit der Krisen scheint kein Ende zu nehmen. Kaum war Anfang 2022 die Corona-Pandemie weitgehend bewältigt, schloss sich praktisch nahtlos der russische Angriff auf die Ukraine an. Zweifelsohne sind es vor allem die Menschen vor Ort, die die volle Last dieses schrecklichen Krieges tragen müssen. Allerdings sind dessen negative wirtschaftliche Folgewirkungen in Form einer heftigen Energie- und Inflationskrise auch bei uns zu spüren.

In dieser nicht einfachen Zeit haben sich die Sparkassen einmal mehr als Stabilitätsanker erwiesen. Es ist vor allem ihnen und den Genossenschaftsbanken zu verdanken, dass es in dieser Langzeit- und Multikrise zu keinem Zeitpunkt eine Kreditklemme gegeben hat. Auf dem Höhepunkt der Corona-Pandemie, im Jahr 2020, haben die Sparkassen in Hessen und Thüringen öffentliche Kredite von 850 Millionen Euro an Unternehmen durchgeleitet. Gleichzeitig haben sie aber ihren Firmenkunden das Zehnfache, 8,6 Milliarden Euro, an neuen Darlehen zugesagt. Die Sparkassen sind somit ganz überwiegend selbst ins Risiko gegangen



und haben dadurch den Kreditfluss kontinuierlich aufrechterhalten.

Das hat sich in der Energie- und Inflationskrise nahtlos fortgesetzt. Ende 2022 betrug das Kreditvolumen der Mitgliedsinstitute des SGVHT über alle Kundensegmente hinweg knapp 93 Milliarden Euro. Es lag damit gut 17 Prozent über dem Niveau von 2019, dem letzten Vor-Corona-Jahr. Bei den Firmenkunden betrug das Plus sogar über 21 Prozent. Das unterstreicht, dass die Sparkassen immer da sind, wenn sie gebraucht werden – gerade auch in schweren Zeiten.

Das gilt im Übrigen nicht nur für die Kreditversorgung, sondern auch für die Beratung. Denn die geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen und Turbulenzen gehen nicht spurlos an Börsen und Märkten vorbei. In einem zunehmend volatilen Umfeld ist es umso wichtiger, dass gerade auch kleinere Anleger im Bedarfsfall eine professionelle Unterstützung und Beratung in Anspruch nehmen können, die flächendeckend verfügbar und vor allem auch bezahlbar ist. Dass die EU-Kommission von einem generellen Verbot der provisionsbasierten Beratung Abstand genommen hat, ist vor diesem Hintergrund zu begrüßen. Auch hier muss man aber auf das Kleingedruckte achten. Wenn es zwar kein generelles Verbot gibt, die für die Praxis relevanten Fälle aber doch von einem Verbot erfasst werden, ist eben doch mit den beschriebenen negativen Konsequenzen zu rechnen.

Flächendeckende Anlageberatung durch Provisionsmodell

Ein solches Verbot hätte die breite Mehrheit der Bevölkerung von der Anlageberatung ausgeschlossen. Wer nur 2000 oder 5000 Euro anlegen kann oder einen Sparplan über 50 Euro eröffnen möchte, ist für eine Honorarberatung völlig uninteressant, die nun einmal nicht massentauglich ist. Durch das Provisionsmodell wird sichergestellt, dass auch Menschen mit kleinen Sparbeiträgen in den Genuss einer guten Beratung kommen. Denn viele bevorzugen das persönliche Gespräch, bei dem sie im Bedarfsfall auch

Fragen stellen können und bei dem ihnen auch später ein Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass sich das Kundenverhalten in den vergangenen Jahren erheblich verändert hat. Auch bei den Sparkassen werden immer öfter die telefonischen und digitalen Angebote genutzt. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend zweifellos noch verstärkt. Auch ältere Kunden wickeln inzwischen sehr häufig Services wie Überweisungen oder die Kontenverwaltung automatisiert ab. Dieser Trend lässt sich auch bei der Beratung feststellen, die gerade bei weniger komplexen Fragestellungen immer öfter per E-Mail, per Chat oder telefonisch stattfindet.

Digitalisierung und Filialen

Diese zunehmend digitale Ausrichtung des Kundenwillens bleibt auch für die Infrastruktur der Sparkassen nicht folgenlos. Bei den Sparkassen in Hessen und Thüringen ist die Zahl der personenbesetzten Filialen seit Mitte der neunziger Jahre von rund 2500 um etwa zwei Drittel auf 850 zurückgegangen und im vergangenen Jahr noch einmal um gut 10 Prozent auf 760. Das ist ohne Zweifel ein deutlicher Rückgang. Es ist aber auch zu sehen, dass die Konzentration der Geschäftsstellen oftmals mit einer deutlichen Verbesserung des Beratungsangebotes an den verbleibenden Standorten verbunden ist und zudem der Weg bis zur nächsten Geschäftsstelle für die Kunden weiterhin regelmäßig sehr überschaubar ist. Diese Entwicklung bedeutet zudem nicht, dass es bei den Sparkassen irgendwann keine Filialen mehr geben wird. Denn viele Menschen möchten im Ernstfall eben doch nicht ganz auf einen echten Kontaktort verzichten. Für sie macht die Filiale das Banking im Bedarfsfall erst alltagstauglich und gibt ihm ein menschliches Antlitz.

Um diesem differenzierten Kundenwillen gerecht zu werden, verfolgen die Sparkassen einen konsequenten Multikanalansatz. Bei ihnen können die Bankgeschäfte über die Internet-Filiale oder auf



Stefan G. Reuß

Geschäftsführender Präsident, Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen (SGVHT), Frankfurt am Main

In dem vorliegenden Beitrag geht der Autor auf die aktuelle Situation und künftige Herausforderungen der Sparkassen ein. Selbst die Rückkehr zur Zinsnormalität hat zunächst, obwohl erwünscht, erst mal für Probleme durch Wertschwankungen der Anleihen im Depot-A gesorgt. Doch konnten die Sparkassen in Hessen und Thüringen weitgehend durch ihr starkes Betriebsergebnis abfedern. Doch sei das nicht die einzige Herausforderung, vor denen Sparkassen derzeit und in Zukunft stehen. Vor allem die Themen Nachhaltigkeit und Fachkräftemangel dürften die Institute in Zukunft massiv herausfordern. Das Thema Nachhaltigkeit belastet jedoch auch durch eine neue „regulatorische Großwelle“ mit intensiven Melde- und Offenlegungspflichten. Reuß weist darauf hin, dass vor allem bei kleinen Banken und Sparkassen manchmal bereits 40 Prozent der Mitarbeiterkapazität für regulatorische Aufgaben gebraucht würden. Damit würde der Fusionsdruck hoch bleiben und somit der Wandel weg von kleinen mittelständischen Strukturen forciert. (Red.)

dem Smartphone mit der Sparkassen-App erledigt werden. Wer ein persönliches Beratungsgespräch möchte, kann jederzeit einen Termin vereinbaren, klassisch in der Filiale oder eben digital. Diese Offenheit bei den Zugangswegen schafft eine doppelte Nähe, die sich auszahlt. So ist im vergangenen Jahr allein die Zahl der Privatgirokonten bei den Sparkassen bundesweit netto um 650000 gestiegen.

Die zunehmende Digitalisierung wird die Sparkassen auch in den kommenden Jahren beschäftigen. Das gilt auch für das Thema Nachhaltigkeit, das in kürzester Zeit auf der Agenda ganz nach oben gerückt ist. Sparkassen lassen sich bei diesem Thema grundsätzlich gerne in die Pflicht nehmen. Das gebietet schon die Verantwortung für die nachwachsenden Generationen. Darüber hinaus gehört das Prinzip Nachhaltigkeit zur DNA der Institute, denen die Mitwirkung an der Finanzierung von innovativen Technologien zudem erhebliche Chancen bietet.

Nachhaltigkeit als Lust und Last

Schon heute unterstützen die Sparkassen ihre Kunden auf deren Weg zu einem nachhaltigeren Leben und Wirtschaften. Die regional verwurzelten Institute spielen hier eine Schlüsselrolle. Denn die geplante Großtransformation wird nicht nur von den wenigen DAX-Konzernen gestemmt werden, sondern vor allem vom Mittelstand, der die wirtschaftliche Basis in Deutschland bildet. Von ihm wird es abhängen, ob der Umbau gelingt oder nicht. Und die Sparkassen-Finanzgruppe als der Mittelstandsfinanzierer ist auch in diesem Feld ein unverzichtbarer Partner.

Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass das Thema Nachhaltigkeit bei allen damit verbundenen Chancen für Banken und Sparkassen gleichzeitig auch erhebliche Belastungen mit sich bringt. So rollt eine neue regulatorische Großwelle mit intensiven Melde- und Offenlegungspflichten auf die Institute zu. Bei der Kreditvergabe sind künftig die Nachhaltigkeitsrisiken im Kreditprozess zu berücksichtigen, die kleinen Betriebe haben die Informationen, die zu ihrer Beurteilung benötigt werden, aber oftmals nicht oder nicht vollständig parat. Und auch bei der Taxonomie wird auf die Spezifika von kleinen und mittleren Unternehmen und Instituten bekanntlich keine Rücksicht genommen. Dazu fehlt es oft an Klarheit. Dies wiederum macht es Banken und Sparkassen so schwer zu beurteilen, ob eine Investition als nachhaltig beziehungsweise taxonomiekonform einzuschätzen ist. Deshalb sollte diese Frage

vorab von den zuständigen Baubehörden geklärt und nicht in den Verantwortungsbereich der kreditwirtschaftlichen Institute geschoben werden. Auch hier gilt die alte Volksweisheit, dass gut gemeint eben nicht notwendig auch gut gemacht ist.

Demografischer Wandel und Arbeitgeberattraktivität

Als eine weitere zentrale Herausforderung der kommenden Jahre sind der demografische Wandel und das Thema Arbeitgeberattraktivität zu nennen. Am gesamten Arbeitsmarkt haben sich die Verhältnisse komplett gedreht. Das bleibt auch für den Finanzsektor nicht folgenlos. Noch vor ein paar Jahren konnten sich die Institute aus einem großen Bewerberfeld geeignete Mitarbeiter sowie Auszubildende aussuchen. Heute

wird die Personalgewinnung zunehmend zum Engpassfaktor und die Institute müssen sich de facto selbst bewerben.

Der demografische Wandel wird in der nächsten Zeit mit Wucht zu spüren sein. Die geburtenstarken Jahrgänge, die Babyboomer, gehen in Rente. Von den nachfolgenden Jahrgängen kann die so entstehende Lücke auch nicht annähernd ausgefüllt werden.

Darüber hinaus tritt jetzt mit der Generation Z, also den Geburtenjahrgängen 1995 bis 2010, zunehmend eine neue Generation in den Arbeitsmarkt ein, die ganz anders tickt. Für diese Generation stehen das Private und die Lebensqualität klar im Vordergrund. Monetäre Anreize sind für sie nicht mehr das allein Entscheidende. Viele junge Leute fordern eine gute Balance zwischen der Arbeit und dem Privatleben inklusive Freizeit. Sie wollen nicht mehr so viel arbeiten – zumindest nicht mehr so viel wie ihre Eltern! Oder wie es der Jugendforscher

Klaus Hurrelmann formuliert: Sie haben eine eingebaute Burn-out-Sperre!

Gleichzeitig sind sie aber durchaus leistungsbereit, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: Wenn sie Spaß bei der Arbeit haben und die Work-Life-Balance stimmt, wenn sie gut ins Team integriert sind und viel Feedback bekommen, und wenn sie sich weiterbilden können. Mit dieser Erwartungshaltung müssen sich die Sparkassen auseinandersetzen und ihr Arbeitsumfeld noch stärker darauf ausrichten.

Übertragung des positiven Markenimages auf Arbeitgeberimage

Darüber hinaus muss es den Sparkassen auch gelingen, ihr positives Markenimage noch besser auf ihr Image als Arbeitgeber zu übertragen. Aus Kundensicht werden die Institute meist als

„Der demografische Wandel wird in der nächsten Zeit mit Wucht zu spüren sein.“

menschlich, nah und persönlich wahrgenommen. Als Arbeitgeber gelten sie dagegen oft noch als konservativ, altmodisch und langweilig. Hier gibt es Handlungsbedarf. Denn die Sparkassen bieten nicht nur einen sicheren Arbeitsplatz, sondern auch ein zeitgemäßes und modernes Arbeitsumfeld und Arbeitsklima. Diese Botschaft gilt es noch stärker in die Öffentlichkeit transportieren.

Die Sparkassenregion Hessen-Thüringen hat deshalb eine digitale Imagekampagne gestartet, die sich auf die Gewinnung von Personal fokussiert. Beim Thema Personal geht es aber nicht nur um die Akquise neuer Kollegen, sondern auch um eine bessere Einbindung und Weiterbildung der bereits vorhandenen Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang muss es den Sparkassen auch gelingen, mehr Frauen in Führungsrollen zu bringen. Potential gibt es dafür reichlich.

Schließlich sind rund 60 Prozent der Beschäftigten in den Instituten weiblich. Beim



Thema Weiterbildung nimmt die Sparkassenakademie Hessen-Thüringen eine Schlüsselrolle ein. Sie bietet einen breiten Baukasten an sparkassenindividuellen Maßnahmen an, die von der Aufstiegsfortbildung über gezielte Förderprogramme für junge Talente bis hin zu Entwicklungsmodulen für Seiteneinsteiger reichen.

Strukturwandel zulasten kleiner Unternehmen

Anfang 2022 hat das Hessische Finanzministerium ein Diskussionspapier veröffentlicht, in dem der entscheidende Zusammenhang zwischen der mittelständisch strukturierten deutschen Realwirtschaft und der stark dezentral geprägten Kreditwirtschaft hervorgehoben wird. Das Ministerium weist zugleich darauf hin, dass diese Artverwandtschaft, die seit vielen Jahren die Grundlage für den Erfolg und Wohlstand in unserem Land bildet, wegen der immer komplexeren regulatorischen Vorschriften zunehmend in Gefahr gerät. Inzwischen mehren sich die Anzeichen, dass diese Befürchtungen nicht übertrieben sind. In der Realwirtschaft geben immer mehr kleine Firmen wie zum Beispiel Traditionsmetzgereien wegen der hohen Energie- und Rohstoffpreise, vor allem aber auch aufgrund einer überbordenden Regulierung oder fehlender Fachkräfte ihren Betrieb auf.

Überregulierung und Personalmangel machen aber gerade auch den kleinen Banken und Sparkassen zunehmend das Leben schwer. Diese Institute benötigen inzwischen bis zu 40 Prozent der Mitarbeiterkapazitäten für regulatorische Aufgaben. Das ist auf Dauer nur schwer zu stemmen und es wird zunehmend zur Herausforderung, wichtige Funktionsstellen adäquat zu besetzen. Es kann deshalb nicht verwundern, wenn kleine Institute prüfen, ob sie die Flut an regulatorischen Vorschriften mit ihren personellen Kapazitäten noch bewältigen können oder aber der Zeitpunkt gekommen ist, rechtzeitig proaktiv über größere Strukturen nachzudenken, wie sie über eine Vereinigung mit einer Nachbarkasse erreicht werden können.

Der große Druck der Regulatorik ist auch eine der Triebfedern für die Vereinigung von zwei Stadtparkassen im Verbandsgebiet Hessen-Thüringen zum 1. Juli 2023. Bei diesem Thema gibt es bei Politik und Aufsicht im Übrigen weniger ein Erkenntnis- als ein Umsetzungsproblem. So geht das Europäische Bankenpaket mit seinen administrativen Erleichterungen für kleine und nicht komplexe Institute ohne Zweifel in die richtige Richtung.

In der Praxis kommt davon allerdings noch immer viel zu wenig an. Hier muss endlich der Durchbruch kommen. Denn

ansonsten wird sich der Wandel weg von den kleinen mittelständischen Strukturen hin zu immer größeren Einheiten in der nahen Zukunft deutlich beschleunigen. Und dieser Wandel wird irreversibel sein – in der Kreditwirtschaft, aber auch in der Realwirtschaft.

Schritt in Richtung Normalität

Trotz aller aktuellen Unsicherheiten wie Krieg, Energiekrise und Inflation stellen die vergangenen Monate für die Kreditwirtschaft auch einen Schritt in Richtung Normalität dar. Die Zinswende ist endlich da und schlägt sich bereits positiv in den Erträgen von Banken und Sparkassen nieder. Der Finanzsektor ist auf dem Weg zurück in eine normale Zinswelt, auch wenn es in der aktuellen Übergangszeit an manchen Stellen noch etwas knirscht.

Die Bewertungserfordernisse bei den Wertpapieren sind ein Beispiel dafür. Aber auch diese Übergangszeit wird hoffentlich bald überstanden sein – zumindest für die Institute, die wie die Sparkassen ein solides und krisenresistentes Geschäftsmodell haben. Schon mittelfristig werden die positiven Aspekte der Zinswende eindeutig überwiegen und die Sparkassen werden sich dann entsprechend gestärkt den anstehenden Herausforderungen widmen können. ▬



Mehr im Blick

**Wir gestalten
Zukunft.
Nachhaltig.**

Mit Investitionen in mehr Klimaschutz.

Ausrüstung erneuern – Emissionen reduzieren: Gemeinsam begleiten wir Kommunen und Unternehmen mit Asset-basierten Finanzierungslösungen bei der Transformation. **Erfahren Sie mehr beim Deutschen Sparkassentag 2023 in Hannover an unserem Stand L1 in Halle 19.**

Redaktionsgespräch mit Raimund Röseler

„Wir sind sehr wachsam, aber nicht alarmiert“

Die jüngsten Vorfälle mit Schief-lagen großer Banken in den USA und der Schweiz haben für eine spürbare Verunsicherung an den Finanzmärkten und bei Finanzdienstleistern geführt: Wie schätzen Sie aktuell die Stabilität der Banken ein – international, aber vor allem auch in Deutschland?

Sicherlich ist die Nervosität im Bankenmarkt weiterhin sehr groß. Aber für Deutschland sehen wir nach wie vor nicht die Gefahr einer systemischen Krise. Die

das herausfordernde makroökonomische Umfeld. Dieser Mix aus einem möglichen wirtschaftlichen Abschwung, ungewissen geopolitischen Entwicklungen und der viel zu hohen Inflation bringt Risiken mit sich – gerade auch für die Kreditbücher der Banken.

Zeigt sich auch in dieser Krise wieder der so häufig beschworene Vorteil eines breit diversifizierten Bankensystems wie dem der Bundesrepublik?

Welche Risiken sieht die BaFin aktuell vor allem für Sparkassen, aber auch die Genossenschaftsbanken?

Im Wesentlichen dieselben Risiken, die wir für alle Banken in Deutschland sehen. Das schwierige makroökonomische Umfeld und das Kreditrisiko habe ich schon angesprochen, dazu kommen insbesondere auch Zinsänderungsrisiken: Wenn das Neugeschäft schwächelt, höhere Zinsen aber an Einlagenkunden weitergegeben werden müssen oder die Refinanzierung am Kapitalmarkt teurer wird, ist das natürlich schlecht für die Erträge.

Auch auf die Risiken in Zusammenhang mit Gewerbeimmobilien hat die BaFin wiederholt hingewiesen. Hier sinkt die Nachfrage, die Finanzierungs- und Baukosten aber steigen deutlich. Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, werden Kreditausfälle wahrscheinlicher. Nach wie vor aktuell ist auch die Gefahr, die von Cyberattacken ausgeht. Für Banken haben diese Angriffe ein besonders hohes

„Die deutschen Banken sind aktuell solide kapitalisiert.“

deutschen Banken sind aktuell solide kapitalisiert. Auch ihre Liquiditätssituation ist zufriedenstellend. Wir beobachten übrigens auch keine ungewöhnlich hohen Liquiditätsabflüsse oder eine gesteigerte Mobilität der Bankkunden in Deutschland. Vor diesem Hintergrund sind wir sehr wachsam, aber nicht alarmiert.

Die Bankenlandschaft in Deutschland ist in der Tat einzigartig. Wir haben mehr als 1200 LSIs, also weniger signifikante Institute. Anderswo liegt diese Zahl nur im zweistelligen oder unteren dreistelligen Bereich. Diese Heterogenität macht uns Aufseherinnen und Aufsehern die

Drohen noch Nachwehen oder sind diese Gefahren durch das rasche Handeln von Politik, Aufsicht und Zentralbanken erst einmal gebannt?

Niemand kann in die Zukunft blicken. Derzeit sehen wir für den deutschen Bankensektor keine Ansteckungsgefahr, die aus Problemen der US-amerikanischen Regionalbanken erwachsen könnte. Natürlich beobachten wir die aktuellen Marktentwicklungen intensiv. Aber die größten Sorgen bereitet uns im Moment

Arbeit nicht immer leichter. Proportionalität ist daher für uns ein wichtiger Aspekt der Regulierung.

Aber: Die meisten dieser Institute sind klein und haben ein relativ einfaches Geschäftsmodell und dementsprechend ein relativ geringes Risiko. In der aktuellen Situation ist das sicher kein Nachteil.

„Die meisten Banken werden mittelfristig von der Zinswende profitieren.“

Schadenspotenzial. Und leider beobachten wir weltweit und über alle Sektoren hinweg, dass Cyberattacken mit gravierenden Auswirkungen zunehmen.

Ihr Haus warnt schon länger vor den Gefahren des raschen Zinsanstiegs und des Abschmelzens der stillen Reserven gerade bei den klei-

neren Banken. Nun zeichnet sich eine Verlangsamung des Zinserhöhungszyklus ab, mindert das den Druck?

Es ist richtig, dass der schnelle Zinsanstieg nicht alle Banken in gleichem Maße vor Probleme stellt. Besonders herausfordernd ist es für Institute, die aufgrund ihrer Geschäftspolitik besonders exponiert sind, ihre Zinsänderungsrisiken vielleicht nicht ausreichend gemanagt haben und zudem über wenig Überschusskapi-

Zurück zu den aktuellen Turbulenzen: Warum ist es so schwer, große Banken bei ernsthaften Problemen schonend vom Markt zu nehmen? Eigentlich gibt es doch Regeln dafür. Sehen Sie hier Nachbesserungsbedarf?

Wir dürfen nicht das Ziel aufgeben, dass man große, systemrelevante Banken grundsätzlich abwickeln können sollte. Das war ein zentrales Anliegen der Reformen nach der Finanzkrise 2008. Dank dieser

„Die Gefahr einer Kreditklemme sehen wir nicht.“

tal verfügen. Das sind aber nur einige kleinere Banken – und diese Banken begleiten wir sehr eng. Die meisten Banken werden aber mittelfristig von der Zinswende profitieren. Denn natürlich sind höhere Zinsen grundsätzlich gut für ihr Geschäft. Institute mit einem funktionierenden Risikomanagement haben ihre Zinsänderungsrisiken im Griff. Und diese Banken stehen jetzt sogar vergleichsweise gut da und verzeichnen teilweise schon höhere Erträge.

Sieht die BaFin Anzeichen für eine Kreditklemme in Deutschland?

Nein. Der private Sektor fragt weiterhin Kredite nach, allerdings hat die Dynamik der Kreditvergabe zuletzt spürbar nachgelassen. Dafür gibt es mehrere Gründe: Die Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung, die hohe Inflation und ihre Folgen für die Einkommen der privaten Haushalte, die stark gestiegenen Baukosten und natürlich die nach wie vor steigenden Finanzierungskosten. Aber die Gefahr einer Kreditklemme sehen wir nicht.

Reformen haben wir bereits wesentliche Fortschritte gemacht. Aber selbstverständlich sollten wir von Zeit zu Zeit die geltenden Regeln kritisch hinterfragen.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus Sicht einer Aufsichtsbehörde aus den Entwicklungen ziehen? Muss an der Regulatorik nachgebessert werden?

Das müssen wir sehr sorgfältig prüfen. Wir haben jetzt gesehen, wie wichtig der Umstand ist, dass Banken widerstandsfähig sind. Sie müssen stark kapitalisiert sein, große Liquiditätspuffer haben und über ein tragfähiges Geschäftsmodell verfügen. Doch selbst dann kann sich schnell Unsicherheit verbreiten – auch das haben wir gesehen.

Wo könnte man bei der Regulierung ansetzen? Es ist zum Beispiel so, dass es für die angesprochenen Zinsänderungsrisiken keine Eigenkapitalanforderungen in Säule I gibt – die Risiken können allein mit den Instrumenten in Säule II abgedeckt werden. Hier könnte man nachbes-



Raimund Röseler

Exekutivdirektor Bankenaufsicht, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Bonn

Im Redaktionsgespräch sieht der Exekutivdirektor Bankenaufsicht der BaFin trotz der Nervosität im Bankenmarkt nach wie vor keine Gefahr einer systemischen Krise in Deutschland. Deutsche Banken seien derzeit solide kapitalisiert und hätten eine zufriedenstellende Liquiditätssituation. Die Zersplitterung des deutschen Bankenmarktes mit seinen mehr als 1200 LSI mache der BaFin die Aufsicht jedoch nicht immer leichter. Proportionalität ist daher für die BaFin ein wichtiger Aspekt der Regulierung. Die relativ einfachen Geschäftsmodelle und das relativ geringe Risiko der LSI sei aber in der aktuellen Situation kein Nachteil. Raimund Röseler gibt zu bedenken, dass es für Zinsänderungsrisiken in den Banken keine Eigenkapitalanforderungen in Säule I gäbe. Diese könnten alleine mit Säule-II-Eigenkapital abgedeckt werden. Er hält eine Nachbesserung für eine mögliche Reaktion auf die aktuelle Lage. (Red.)

sern. Wir sollten auch sehr genau prüfen, ob und wie wir die Liquiditätsregeln nachschärfen sollten. Aber dem Ergebnis dieser Prüfung will ich nicht vorweggreifen.

Die Redaktion informiert täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.
[kreditwesen.de/tagesmeldungen](https://www.kreditwesen.de/tagesmeldungen) oder folgen Sie uns auf



Stephan Winkelmeier

Perspektiven für Landesbanken 2023 ff.

Wenn man sich Gedanken zu den Ausichten von Landesbanken in den nächsten Jahren macht, sollte man sich zunächst noch einmal verinnerlichen, wo wir gemeinsam herkommen und auf welchem Fundament die Sparkassen-Finanzgruppe fußt. Ursprünglich lässt sich eine Landschaft mit einer großen Anzahl von Landesbanken entlang der einzelnen Bundesländer in Deutschland nachzeichnen, mit Unterschieden in den jeweiligen Eigentümerstrukturen: Mal sind die Sparkassen Mehrheitseigentümer der Landesbank, mal sind es die Länder selbst.

Ausgehend von der Bankenkrise im Jahr 2008 gibt es zwischenzeitlich einen deutlich kleineren Kreis an noch bestehenden Instituten – konkret verblieben sind die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die Bayerische Landesbank (BayernLB), die Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), die NordLB sowie die SaarLB. Dabei haben sich die einzelnen Institute eigenständig in ihren jeweiligen Geschäftsmodellen entwickelt, wie etwa eine Gegenüberstellung der LBBW als „mittelständische Universalbank“ und der BayernLB als „fokussierter Spezialfinanzierer“ nach einem weitgehend abgeschlossenen Transformationsprogramm belegt.

Funktionen von Landesbanken

Gemeinsam bleibt den Landesbanken hingegen über die Jahre hinweg ihre elementare Rolle als regionale Spitzeninstitute innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe und ihre dahingehende Funktion als Zentralbanken für die Sparkassen in Deutschland.

Als Zentralbank der Sparkassen sind die Landesbanken wichtige und leistungsfähige Lieferanten von bedarfsgerechten und wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen für die dezentral aufgestellten Sparkassen, mit teilweise auch überregionaler beziehungsweise internationaler Tätigkeit. In diesem Sinne umfasst das Angebot der Landesbanken etwa:

- Sparkasseneigengeschäft/Depot A mit einem breiten und diversifizierten Angebot von Kapitalmarktprodukten;

- Firmen- und Immobilienkundengeschäft als bewährter Konsortialpartner und Anbieter von Ausplatzierungen (gerade bei großen Tickets haben die Landesbanken hier eine zentrale Bedeutung für die Sparkassen);

- Spezialprodukte für das Retail-Geschäft als unter anderem exklusiver Dienstleister für die Sparkassen im Fördergeschäft sowie für Bayern LB und Helaba mit einem breiten und attraktiven Produktportfolio im Sorten- und Edelmetallgeschäft;

- den gesamten Zahlungsverkehr mit einer leistungsfähigen und zuverlässigen Abwicklung für die Sparkassen (Girozentralfunktion);

- Auslandsgeschäft in Form der Begleitung von Sparkassenkunden mit dem Dokumentengeschäft und dem Auslandszahlungsverkehr;

- Risikodiversifizierung beziehungsweise Kreditrisikosteuerungsinstrumente, zum Beispiel Sparkassen-Kreditbasket als ein

seit zwei Jahrzehnten bewährtes Kreditpooling-Produkt für die Sparkassen zur Risikosteuerung und -diversifizierung, das gemeinsam von den Landesbanken Bayern LB, Helaba, LBBW, Nord-LB und Saar LB angeboten wird.

Außerdem nehmen die Landesbanken nun mehr denn je eine beratende Funktion im engen Schulterschluss mit den jeweiligen Regionalverbänden für die Sparkassen wahr.

Konsolidierung, wo ökonomisch sinnvoll

Die insgesamt sehr konstruktive und gute arbeitsteilige Zusammenarbeit von Landesbanken auf der einen Seite und Sparkassen auf der anderen Seite hat sich über viele Jahre als Erfolgsmodell bewährt. Die Mitglieder der Sparkassen-Finanzgruppe und die Sparkassen im Besonderen sind gefragte und anerkannte Partner im Finanzdienstleistungsbereich, stehen für Solidität und Sicherheit und haben das insbesondere in den Jahren der Corona-Pandemie wieder eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Konstruktiv arbeiten die Landesbanken auch untereinander, mit entsprechenden Konsolidierungsbemühungen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe, zusammen, wenn es um ihre Kompetenzbündelungen geht – und zwar immer dort, wo es ökonomisch sinnvoll ist. So können entsprechende Zusammenlegungen zur Effizienzsteigerung beitragen, wenn zum Beispiel ein entsprechendes Mengengerüst notwendig ist oder Spezial-Know-how vorgehalten werden muss.



Im Rahmen des aktuellen Großprojekts zur Neupositionierung im Auslandsgeschäft (NePoSiA) haben die Landesbanken, mit Blick auf Konsolidierungsbestrebungen unmittelbar aus den Sparkassen heraus, im internationalen Geschäft zuletzt an der Erarbeitung eines neuen Modellprozesses mitgewirkt. Zwar laufen insgesamt noch einzelne Prüfungen zur Neupositionierung des Auslandsgeschäfts, aber es sind nachhaltig gute Ergebnisse zu erwarten.

Oberstes Ziel muss es sein, im S-Finanzverbund weiterhin eine schlagkräftige und leistungsfähige Aufstellung zu gewährleisten – gerade auch im Wettbewerb mit zahlreichen Fintechs im Markt. Es darf nicht um Konkurrenz zwischen den Landesbanken beziehungsweise zwischen Landesbanken und Sparkassen gehen, sondern stattdessen um eine gemeinsame Positionierung. Die zentrale Frage muss sein: Wie stark sind wir im Verbund – und was nutzt es den Sparkassen?

Vielzahl von Herausforderungen

In diesem Sinne sieht sich die Sparkassen-Finanzgruppe übergreifend mit einer ganzen Reihe von externen Faktoren konfrontiert. Zuletzt ausgehend von Corona, über den anhaltenden Ukraine-Krieg, bis hin zu einer massiven Zinswende mit aktuellen Diskussionen über eine neuerliche Verwundbarkeit von Finanzsystem beziehungsweise Bankenmarkt, werden entscheidende Rahmenbedingungen gerade neu definiert.

Es ist an den Landesbanken und den Sparkassen gemeinsam, hier möglichst „Hand in Hand“ in die kommenden Jahre zu gehen. Als Landesbanken nehmen wir unseren Auftrag als Zentralbank jedenfalls ernst: Wir liefern auch künftig eine geschäftliche Aufstellung mit breit angelegter Produktpalette, die es uns erlaubt, zu jeder Zeit und auf jede Situation flexibel zu reagieren und den Sparkassen „für jede Lebenslage“ geeignete Produkte zur Verfügung zu stellen. In diesen sich schnell wandelnden Zeiten sind gerade auch für die Sparkassen entsprechende objektivierte Research-Angebote ganz

besonders wichtig, um einen klaren Blick auf die Chancen und Risiken zu behalten.

So bringt etwa auch die Zinswende nach Richtungsentscheidung der Europäischen Zentralbank durchaus Erwartungen mit sich. Zwar sind schmerzliche Wertberichtigungen insbesondere auch bei den Sparkassen festzustellen; zahlreiche Verschiebungen stellen sich ganz allgemein für Banken, Versicherungen und Finanzinstitutionen und ähnliches – wie allein schon der Rückgang des zuletzt stark laufenden Immobiliengeschäfts deutlich zeigt. Letztlich dürfte es sich aber tendenziell um ein eher kurzfristiges Problem handeln, während die Zinssteigerungen jedenfalls mittel- bis langfristig auf das Geschäftsmodell gerade der Sparkassen positiv einzuwirken. Denn die Sparkassen-Finanzgruppe steht für ein erfolgreiches Einlagengeschäft. Im vergangenen Jahr haben die Institute ein Einlagenplus von 2,7 Prozent auf insgesamt 1154 Milliarden Euro erzielt. Das Sparkassengeschäft ist ein „sicherer Hafen“ für die Kunden – Landesbanken und Sparkassen stehen hier erkennbar und verlässlich zur Verfügung und bieten gemeinsam solides Kapital, ein sicheres und nachhaltiges Geschäftsmodell, ein gutes Risikoprofil sowie profitable Anlageformen.

Regulatorik als Sicherheitsfaktor und Aufwandstreiber gleichermaßen

Gerade in Zeiten wie diesen sorgt der Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe für Vertrauen und Zusammenhalt im Verbund sowie eine größtmögliche Sicherheit und Zuverlässigkeit für die Kunden. Die Neuordnung des Institutssicherungssystems – auf Forderung der EZB – ist aktuell herausfordernd. Eckpunkte sind vorgelegt; gute und konstruktive Gespräche wurden geführt. Am Ende wird eine Lösung gefunden werden, um das System zukunftssicher aufzustellen.

Gleichzeitig darf konstatiert werden, dass sich die Regulatorik, mit entsprechenden Kosten- und Ressourcenwirkungen, zunehmend verschärft. So nehmen bereits die Anforderungen gegenüber den Banken an sich stetig zu. Außerdem sind es



Stephan Winkelmeier



Vorsitzender des Vorstands, Bayerische Landesbank, München, und Vorsitzender der Girozentralleiter-Konferenz

In dem vorliegenden Beitrag befasst sich der Vorstandsvorsitzende der BayernLB mit den Perspektiven der Landesbanken in den kommenden Jahren. Winkelmeier hebt dabei zunächst hervor, dass sich die Landesbanken unterschiedlich in ihren jeweiligen Geschäftsmodellen entwickelt haben. Gemeinsam bleibe ihnen dabei jedoch die Rolle als regionale Spitzeninstitute innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Zunehmende Bedeutung erwartet Stephan Winkelmeier bei den Themen Diversität – auch, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – und den digitalen Entwicklungen. Zur Aufstellung der Landesbanken generell zeigt er sich überzeugt, dass die bereits erfolgte Kompetenzbündelung als Konsolidierungsschritte reichen. Eine strategisch und ökonomisch sinnvolle Verteilung zwischen den Landesbanken sei sinnvoller als ein Zentralinstitut. (Red.)

zunehmend kleinere Häuser, die in den Blick der Finanzaufsicht fallen – Institute mit relativ überschaubarer Belegschaft, die von regulatorischen Anforderungen besonders hart getroffen werden. Hier sollte möglichst an gemeinschaftlichen Lösungen der Themen gearbeitet werden, insbesondere auch mit Blick auf übergreifende IT-Lösungen und im Schulterschluss der Landesbanken untereinander sowie zwischen Landesbanken und Sparkassen unter Einbindung der jeweiligen Verbände.

Es ist zunehmend auch die Regulatorik, die das Thema Nachhaltigkeit als dasjeni-

ge Thema bestimmt und beeinflusst, welches in den kommenden Jahren und wohl Jahrzehnten als gesamtgesellschaftliche Aufgabe eine der größten Herausforderungen darstellen wird. Deren Wirkung kommt auf jeden einzelnen und alle Branchen zu, insbesondere auch auf die Finanzwirtschaft. Bei alledem bedeutet Nachhaltigkeit aber nicht nur Herausforderung, sondern immer auch Chance: Mit einer zukunftsweisenden Veränderungsbereitschaft eröffnen sich in den Geschäftsmodellen neue Potenziale. Die Landesbanken stehen dabei zu ihrer Verantwortung und unterstützen Politik, Wirtschaft und Sparkassen in den jeweiligen Transformationsprozessen.

Nachhaltigkeit als die zentrale Aufgabe

Sicher herausfordernd dürften nachhaltige Strategien auch für die einzelnen Sparkassen sein beziehungsweise zunehmend werden. Hier liegt es an den Landesbanken, mit passenden Produktangeboten, Unterstützungsleistungen und Beratung den Sparkassen zur Seite zu stehen. Zentral bleibt dabei stets, für Landesbanken wie für Sparkassen, die Arbeit am und mit dem Kunden. So verfolgen gerade die Landesbanken einen stetigen Ausbau an attraktiven ESG-Bonds und nachhaltigen (Infrastruktur-) Fonds, etwa im Bereich der Windkraft.

Das Thema Nachhaltigkeit zeigt außerdem ganz deutlich: Personalstrategien in der Bankenlandschaft dürfen nicht als reine Frage der Demografie beantwortet werden. Die Banken sind in der Verantwortung, durch eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung den Bestand an Facharbeitskräften zu sichern und das hohe Niveau an Know-how zu gewährleisten.

Hier gilt innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe nichts anderes als im Wettbewerb um die klügsten Köpfe insgesamt: Um weiter attraktiv zu bleiben, müssen flexible Arbeitszeiten, agile Arbeitsmethoden, moderne Führungsformen und Unternehmenskultur und vieles mehr ausreichend implementiert und gelebt werden – weil wir fest daran glau-

ben, dass Freiräume wichtiger sind als festgefahrene Strukturen.

Die Landesbanken arbeiten schon aus eigenem Interesse heraus daran, sich ein bunteres Unternehmensprofil als Ziel zu setzen, mit einer möglichst breiten Aufstellung an verschiedenen Kulturen, persönlichen Hintergründen und Ausbildungen innerhalb der Führungsebenen und Belegschaft. Das Thema Diversität dürfte künftig insgesamt eine noch stärkere Rolle einnehmen – und zwar nicht nur auf eine Diskussion um eine angemessene Quote von Frauen und Männern im Vorstand begrenzt. In diesem modernen Verständnis zeigt sich etwa auch die Ausbildung des Nachwuchses: Der „klassische“ Bankkaufmann respektive die „klassische“ Bankkauffrau gehört immer mehr der Vergangenheit an. Stattdessen steigt die Bedeutung dualer Bildungsformen zunehmend, wie beispielweise für die Bayern LB eine intensive Kooperation mit der Hochschule München zeigt. Außerdem lässt sich feststellen, dass die jeweiligen Ausbildungsordnungen vor allem auch digitaler werden.

Es ist gerade die Digitalisierung, die – neben dem Thema Nachhaltigkeit – künftig die größten Herausforderungen darstellen wird. Auch hierin liegt kein Spezifikum des Bankenwesens oder gar der Sparkassen-Finanzgruppe; neue digitale Welten sind wiederum ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Schon vor Corona war die Digitalisierung auf dem Vormarsch, Corona hat diese Entwicklungen nicht nur durch Arbeit aus dem Homeoffice noch einmal stark beflügelt.

Mit einem rasanten Tempo haben neue Arbeitsformen Einzug gehalten. Dabei können Videokonferenzen statt Präsenzsitzungen sicher zu einem effizienteren Ressourceneinsatz beitragen. Videokonferenzen sind ansonsten auch im Kontakt mit den Kunden längst ein Stück Normalität – wenngleich die persönliche Begegnung immer ein wichtiges verbleibendes Element sein wird. Digitalisierung ist gleichsam mehr als Kommunikation. Digitale Plattformen können etwa zu einem transparenten und effizienten Produktangebot beitragen. So unterstützt

die Digitalisierung nicht nur das Massengeschäft der Landesbanken (im Sinne Fördergeschäft, Geschäft mit Sorten und Edelmetallen, Kapitalmarktgeschäft und ähnlichem), sondern auch die individuelle Betreuung einzelner Sparkassen.

Fortgesetzter Digitalisierungsschwung

Die fortschreitenden Entwicklungen in der digitalen Welt, wie Blockchain oder Künstliche Intelligenz, schaffen ganz neue und ungeahnte Perspektiven. Die Landesbanken und Sparkassen werden diese Entwicklungen aufmerksam begleiten, denn wir sind und bleiben gemeinsam dem Fortschritt verpflichtet. Es muss zum Selbstverständnis innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe gehören, dass ein hohes Niveau gehalten und digitale Lösungen laufend weiterentwickelt werden. Die positive Resonanz von außen belegt, dass wir hier aktuell schon auf einem sehr guten Niveau sind.

Insgesamt machen die letzten Jahre, mit einschneidenden Entwicklungen allen voran aus der Corona-Pandemie, dem Ukraine-Krieg und der Energiekrise, noch einmal deutlich: Die deutsche Wirtschaft ist mehr denn je auf ein solides und verlässliches Finanzsystem angewiesen. Die Sparkassen-Finanzgruppe bildet hier eine wichtige Säule im Gesamtsystem. Dabei gilt: Umso stärker die Landesbanken regional in ihren jeweiligen Geschäftsmodellen und -konzepten aufgestellt sind, desto besser können sie die herausfordernden Aufgaben erfüllen.

Im Verhältnis der Landesbanken untereinander sind wesentliche Konsolidierungen zuletzt bereits erfolgt; eine Kompetenzbündelung findet zunehmend statt. Statt der Schaffung eines Zentralinstituts ist die strategisch und ökonomisch sinnvolle Verteilung zwischen den Landesbanken wichtig. Und das weiterhin gute Verhältnis aller Landesbanken in die Sparkassen-Landschaft bleibt essenziell. So ist die gute und kooperative Zusammenarbeit in der Sparkassen-Finanzgruppe eine wesentliche Säule des gemeinsamen Erfolges.

31.05. – 01.06.23

Die DSV-Gruppe auf dem 27. Deutschen Sparkassentag.

Unser Motto: Gemeinsam Zukunft machen. Anhand vier zukunftsweisender Themenfelder zeigen wir auf unserem Stand, wie die DSV-Gruppe aktuelle strategische Themen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands für Sparkassen und Kommunen verlängert und operationalisiert. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.



Zukunftssicheres
Payment.
Innovativ. Vor Ort. Überall.

Das **Erlebnis
Sparkasse.**
Vertriebsstark. Automatisiert.

**Digitale
Verwaltung.**
Modern. Einfach. Bürgernah.

Chancen der
Energiewende.
Potenziale. Lösungen. Innovationen.

 Payment

 Public
Services

 Management
Services

 Communication
Services

Hans-Günter Henneke

Die Bedeutung der Sparkassen für die Entwicklung in den Kommunen

Die Ende 2022 bestehenden 361 Sparkassen in Deutschland sind – nicht zuletzt in ihrer Vernetzung mit den Verbundunternehmen der Sparkassenfinanzgruppe – ein zentrales Instrument kommunaler Daseinsvorsorge in Deutschland und damit ein Garant zur Aufrechterhaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse im gesamten Bundesgebiet – und zwar jede Sparkasse in ihrem Trägergebiet und nicht auf fremden Feldern. Das beinhaltet

gesehen – nicht nur in der Vergangenheit und Gegenwart, sondern auch in Zukunft für alle gelten: Die Wahrung des in der Konzeption kommunaler Selbstverwaltung zwingend wurzelnden Grundsatzes der Überschaubarkeit, der in unterschiedlichen Räumen unterschiedlich ausgeprägt sein kann, sodass man nicht mit präzisen Flächen- oder Einwohnerwerten als Obergrenzen arbeiten kann. Um ein Extrembeispiel zu nennen: Da 2001 der

aus. Gerade deshalb ist es nichts anderes als eine Irreführung, wenn es zur Sparkasse Hannover erläuternd heißt, es sei die erste deutsche Sparkasse, deren Träger eine Region ist. Da die in der Sache einen Landkreis darstellende Gebietskörperschaft aufgrund einiger Besonderheiten als einzige in Deutschland vom Gesetzgeber den Namen „Region Hannover“ erhalten hat, ist diese Träger der fusionierten Sparkassen geworden.

„Bei der Skizzierung der Herausforderungen steht
,eine kraftvolle Energiewende‘ ganz vorne.“

tet von ihren Trägern abgeleitete Verantwortung für die Entwicklung des jeweiligen eigenen Raumes – für alle dort lebenden Menschen, für die dortige Wirtschaft, für das gesellschaftliche Leben und den Zusammenhalt und zur Finanzierung der dortigen Infrastruktur. Und genauso wie es kein Wildern auf fremden Feldern, wohl aber gebietsübergreifende Kooperationen geben sollte, gibt es auch kein Entweichen aus dem Raum, für den eine Sparkasse Verantwortung trägt. Diese 361 Räume sind allerdings unterschiedlich strukturiert, unterschiedlich groß und unterschiedlich leistungsstark, sodass sich auch die Rahmenbedingungen für das Agieren der Sparkassen voneinander unterscheiden.

Aber eines sollte – von den wenigen, historisch begründeten Ausnahmen der Naspas und der Landesparkasse zu Oldenburg (LZO) und dem Sonderfall der Braunschweigischen Landessparkasse (BLSK) als Anstalt in der Anstalt (AidA) NordLB ab-

Landkreis Hannover mit der Landeshauptstadt Hannover vom Gesetzgeber zu einer – untypisch einwohnerstarken – kommunalen Gebietskörperschaft fusioniert worden ist und der Kreis Aachen und die Stadt Aachen einige Jahre später einem vergleichbaren Modell gefolgt sind, ist es folgerichtig, dass die Sparkassenstruktur im vom Gesetzgeber „Region“ genannten vergrößerten Landkreis Hannover und in dem vom Gesetzgeber „Städteregion“ Aachen genannten vergrößerten Kreis Aachen dem angepasst wird, wobei in der Region Hannover auch noch die Stadtparkassen Wunstorf, Burgdorf und Barsinghausen bestehen.

Kommunalverfassungsrechtliche Einzelfälle

Auswirkungen auf die übrigen Kommunen und ihre Sparkassen in Deutschland gehen von diesen beiden kommunalverfassungsrechtlichen Einzelfällen nicht

Das ist nichts anderes als „stinknormal“, weil: Die Sparkasse Hannover unterscheidet sich strukturell von den Kreissparkassen Sonneberg und Hildburghausen auf den Plätzen 333 und 334 der Sparkassenrangliste nur dadurch, dass Letztere das gesamte Kreisgebiet abdecken, die Sparkasse Hannover aber die Geschäftsgebiete der drei vorgenannten fortbestehenden kreisangehörigen Gemeinden beachten muss. Das eben Gesagte gilt selbstverständlich auch für die Sparkassen der Städte München und Düsseldorf. Und die Hamburger Sparkasse sowie die Sparkasse Bremen und die drei weiteren freien Sparkassen fügen sich ebenso wie die inzwischen von der Helaba getragene Fraspas in diese Struktur ein. Was die Überlegungen zum Grundsatz der Überschaubarkeit bedeuten, wenn Sparkassen von den Trägern verschiedener fortbestehender Gebietskörperschaften fusioniert werden sollen, bedarf sogleich noch der besonderen Betrachtung.

Für diese und alle anderen Sparkassen ist die Erklärung der Sparkassenfinanzgruppe, die der DSGV-Gesamtvorstand anlässlich des 27. Deutschen Sparkassentags in Hannover am 31. Mai und 1. Juni 2023 verfasst hat, hinsichtlich der Bedeutung



der Sparkassen für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in den Kommunen von erheblicher Relevanz. Die Herausforderungen, vor denen Deutschland steht, werden dort ebenso eindringlich beschrieben wie die potenziellen Lösungsbeiträge der Sparkassen und ihrer Verbundpartner. Bei der Skizzierung der Herausforderungen steht – geprägt vom Klimawandel einerseits und den Folgen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine auf die Energiepreise andererseits – „eine kraftvolle Energiewende“ ganz vorne auf der Agenda und wird zugleich als Herausforderung für die Sparkassen angenommen, da über die Sondersituation des Winters 2022/23 hinaus eine Finanzierung des Energieverbrauchs aus öffentlichen Haushalten nicht möglich sein wird.

Unterstützung der Transformation als Sparkassenaufgabe

Das bedeutet: Energetische Sanierungen und ein kraftvolles Umsteuern hin zu regenerativen Energien werden als entscheidende Beiträge zur langfristigen Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand ausgemacht. Da Klimaschutzmaßnahmen mehr Tempo benötigen, wird das bisherige Tempo beim Ausbau erneuerbarer Energien in Deutschland als nicht ausreichend erachtet. Als geboten werden angesehen:

- eine Vervierfachung des Zubaus von Dach- und Freiflächen-Photovoltaik,
- eine Versechsfachung des Zubaus von Windkraft,
- ein Anwachsen der Stromkreislänge um 40 Prozent und
- eine entschlossene Ertüchtigung des vorhandenen Wohnungsbestandes, insbesondere durch eine
- Verdoppelung der Sanierungsrate des Wohnungsbestandes auf mindestens 2 Prozent jährlich.

Für all dies ist die Mobilisierung erheblichen privaten Kapitals erforderlich und

die Sparkassenfinanzgruppe verspricht, diese Transformation überall zu begleiten und Know-how sowie Kreditmittel zur Verfügung zu stellen. Wörtlich heißt es:

„Wir bekennen uns dazu, die Unternehmen gezielt bei der Transformation und der Dekarbonisierung zu unterstützen. Dabei wollen wir möglichst allen Unternehmen den Transformationsprozess hin zur Klimaneutralität ermöglichen und finanzieren. Wir bekennen uns zur gezielten und kraftvollen Finanzierung der Energiewende – in der Infrastruktur bei Anlagen für Wind-, Bio- und Solarenergie und bei Energienetzen, aber auch bei individuellen energetischen Maßnahmen unserer Kunden. Infrastrukturmaßnahmen mit Bürgerbeteiligung wollen wir besonders unterstützen und einen Schwerpunkt bei der energetischen Sanierung des Wohnungsbestandes setzen. Unser Ziel ist es, den größten Beitrag zur notwendigen Sanierungsfinanzierung von Wohnimmobilien zu leisten. Dabei wollen wir besonders der breiten Bevölkerung den Zugang erleichtern, an der Finanzierung der Sanierung von Bestandsimmobilien mitwirken und die Erstellung von Sozialwohnungen gezielt finanzieren.“

Nehmen sich alle Sparkassen in ihrem jeweiligen Trägergebiet in Abstimmung mit ihren Trägern im Rahmen ihrer je eigenen Möglichkeiten dieser Aufgaben zupackend an, ist dies ein bedeutender Nachweis für die Unverzichtbarkeit der Sparkassen bei der wirtschaftlichen Entwicklung für das jeweilige Trägergebiet und ein Ausweis für die Erfüllung des öffentlichen Auftrages der Sparkassen.

Vermögensbildung und -sicherung

Aber die Erklärung belässt es nicht dabei und spricht sich selbstverständlich auch für die überall zu realisierende Chance auf gleichberechtigte Teilnahme an Vermögensbildung, -mehrung und -sicherung auch durch eine gestärkte ergänzende private Altersvorsorge und die Erleichterung der Bildung von Wohneigentum aus.



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke 

Hauptgeschäftsführer,
Deutscher Landkreistag, Berlin

Die Ende 2022 bestehenden 361 Sparkassen sind ein zentrales Instrument kommunaler Daseinsvorsorge in Deutschland und somit ein Garant zur Aufrechterhaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse in ganz Deutschland, so Hans-Günter Henneke. Eine wichtige Voraussetzung dafür sei der diskriminierungsfreie Zugang – also nach freier Wahl analog oder digital – zu einem Girokonto. Dazu verbiete sich eine Lenkung des Kundenverhaltens durch unterschiedlich hohe Gebühren. Zumindest bei einzelnen Instituten sieht er dies nicht gegeben. Kritik äußert Henneke auch an der Namensgebung mancher fusionierten Sparkassen. Mit großer Besorgnis sieht er die Tendenz, dabei dem Grundsatz „mehr Schein als Sein“ zu folgen. Die Namensgebung suggeriere bei manchen Instituten eine völlig falsche Lösung von den Trägerkommunen sowie den dort lebenden Menschen und den Unternehmen. Im Sinne ortsnaher Aufgabenerfüllung rät der Autor bei Fusionen: „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“ (Red.)

Zur Umsetzung wird zunächst ein Girokonto als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Teilhabe am Wirtschaftsleben angesehen, wobei diese Feststellung mit dem Versprechen versehen wird:

„Sparkassen sind für alle da. Das schließt auch nach Deutschland Geflüchtete ausdrücklich ein.“

Darüber hinaus wird der Zugang zu Beratung für alle durch ein umfassendes

und qualifiziertes Beratungsangebot in allen Teilen des Landes zugesichert und für beides wird sodann flächendeckende Präsenz versprochen. Wobei sich die Einhaltung dieses Versprechens – was besonders hervorzuheben und worauf gerade aus Trägersicht besonders zu achten ist – nicht aus der Sparkassen-, sondern aus

ges und deren Gewichtung zu allen Dienstleistungen der Sparkassen überlassen wird, müssen die Sparkassen in allen Teilen Deutschlands auch so handeln.

Das bedeutet zum einen, dass gerade in den ländlichen Räumen weiterhin Sparkassenfilialen in vertretbarer Entfernung

„In ländlichen Räumen müssen weiterhin Sparkassen-Filialen in vertretbarer Entfernung vorgehalten werden.“

der Kundenperspektive bestimmt. Zumindest verbandspolitisch beim Wort zu nehmen ist daher jede einzelne Sparkasse mit dem vom DSGVO-Gesamtvorstand einstimmig erklärten Versprechen:

„Die Kunden bestimmen bei uns die Zugangswege zu den Dienstleistungen der Sparkasse und deren Gewichtung. Wir bieten alle von den Kunden gewünschten Zugangskanäle an.“

Versprechen der flächendeckenden Präsenz

Dass die digitalen Zugangskanäle und digitalen Kunden-Service-Center weiter ausgebaut werden, liegt im Trend und dürfte allseits auf Zustimmung stoßen. Darüber hinaus wird aber – last but not least – auch unter Hinweis auf den Wert zwischenmenschlicher Kontakte versichert:

„Wir bekennen uns gleichzeitig zu einer flächendeckenden Präsenz der Sparkassen. Damit sichern wir den diskriminierungsfreien Zugang für solche Teile der Bevölkerung, die digitale Zugänge ablehnen oder nicht darüber verfügen.“

Dieses Versprechen von allen Sparkassen in Deutschland mit Leben zu füllen, ist gerade für Ältere, zumeist aber besonders langjährige Sparkassenkunden von größter Relevanz. Wenn aber flächendeckende Präsenz bei diskriminierungsfreiem Zugang für die nicht digitalaffine Bevölkerung zugesichert wird und den Kunden die Bestimmung des Zugangswe-

bei adäquaten und verlässlichen Öffnungszeiten vorgehalten werden müssen, wobei allerdings nicht jede Beratungsleistung an jedem Ort erbracht werden kann.

Zum anderen bedeutet es aber auch, dass eine Lenkung des Kundenverhaltens durch unterschiedlich hohe Gebühren bei unterschiedlichen Zugangswegen für gleiche Leistungen zu unterbleiben hat, da sie in die zugesicherte Wahlfreiheit der Kunden durch Preisdiskriminierung eingreifen würde.

Daran kann man allerdings erhebliche Zweifel haben, wenn man ausgerechnet am 1. April 2023 in seiner Heimatzeitung über seine Sparkasse, der man seit 1964 die Treue hält, lesen musste:

Keine freie Wahl des Zugangswegs

„Das klassische Girokonto kostet statt 5,11 Euro künftig 12,90 Euro und damit mehr als doppelt so viel wie bisher. Es geht allerdings auch günstiger. Wer sein Konto nur online führt und relativ selten für wiederkehrende Zahlungen und andere Umsätze nutzt, zahlt 3,90 Euro. Kunden, die ihr Online-Konto intensiv nutzen und dadurch besonders viele Umsätze haben, müssen monatlich künftig 6,90 Euro berappen. Bis dato zahlen reine Online-Nutzer genau den gleichen Preis wie Kunden, die regelmäßig den persönlichen Service in den Filialen in Anspruch nehmen. Das wird sich künftig ändern. Klar ist aber auch, dass die Kunden

der Preisanpassung aktiv zustimmen müssen. Akzeptieren sie das neue Preismodell nicht, führt das allerdings im schlechtesten Fall zu einer Kündigung des Kontos.“

Im Weser-Kurier vom 7. Mai 2023 heißt es dazu unter der Überschrift: „Unverständnis für Gebührenerhöhung“ nicht völlig überraschend unter anderem:

„Das stößt nicht bei allen Kunden auf Verständnis, denn für die meisten Kunden bedeutet es eine Erhöhung.“

Am Beispiel einer, in einem DRK-Seniorenheim lebenden 92-jährigen Frau, die ihr Leben lang eine Kontoverbindung ausschließlich bei der vorgenannten Sparkasse hatte und hat, bedeutet dies: Ihre monatlichen Kontobewegungen belaufen sich im Wesentlichen auf zwei Gutschriften aus einer landwirtschaftlichen Altersrente in Höhe von gut 300 Euro und einer Hinterbliebenenrente in Höhe von 265 Euro sowie Lastschriften für ein PS-Los der Kreissparkasse in Höhe von 5,00 Euro und die Zuzahlung für die DRK-Pflegeeinrichtung in Höhe von 1925 Euro. Hinzu kommen seltene, bei weitem nicht monatliche Abbuchungen für Steuer- und Versicherungsleistungen sowie im Oktober eines jeden Jahres drei Eingänge für Landpachten und im Frühjahr geringe Jagdgeld-Überweisungseingänge. Minimaler geht es kaum.

Ähnlich dürfte es vielen Bestandskunden der Sparkassen gerade im ländlichen Raum gehen. Da Online-Banking für die vorgenannte Bevölkerungsgruppe schlechterdings keine Alternative ist, läuft die Wahl und 100-prozentige Gewichtung dieser Kunden zu den Dienstleistungen ihrer Sparkasse auf die Nutzung ihrer Filiale, das Ausfüllen und Einwerfen von Überweisungen und die Nutzung des Kontoauszugsdruckers und des Geldautomaten hinaus. Diesen Umstand mit einer gegenüber der vergleichbaren Online-Gebühr um 330 Prozent höheren Grundgebühr für das Girokonto vonseiten der Sparkasse auszunutzen, hat mit (diskriminierungs-)freier Kundenwahl des Zugangsweges nichts zu tun. Hier gilt es also nicht zuletzt auch aus Trägersicht



eine Übereinstimmung zwischen Grundsatzserklärung und konkretem Agieren einer Sparkasse ebenso sicherzustellen wie bei den schwierigen Fragen der sich aus wirtschaftlichen Gründen oft aufdrängenden Ausdünnung des Filialnetzes, auch wenn der DSGVO selbstverständlich einzelne Sparkassen rechtlich nicht binden kann.

Die Kommunen und ihre Sparkassen

Das führt zurück zum Verhältnis von Kommunen zu ihren Sparkassen und den diesbezüglichen Kernaussagen in der Erklärung des DSGVO-Gesamtvorstands. Hier springen deutliche Unschärfen ins Auge, die kommunalseitig letztlich im Interesse des Ganzen in Kauf genommen worden sind, um angesichts der Heterogenität der Zusammensetzung des DSGVO-Gesamtvorstands zu einer einvernehmlichen Erklärung, die ja viele wegweisende Aussagen enthält, zu gelangen.

Eingangs wird darauf hingewiesen, dass die ersten Sparkassen vor rund 250 Jahren gegründet worden seien, „um durch Hilfe zur Selbsthilfe eine breite wirtschaftliche, soziale und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. Daraus beziehen wir heute unseren öffentlichen Auftrag und unsere besondere Legitimation.“

Anschließend erfolgt ein Bekenntnis zur föderalen Gliederung des Landes und die Forderung nach Sicherung kommunaler Handlungsspielräume und der dazu notwendigen Finanzausstattung, ohne dass diese beiden Erwägungen miteinander verknüpft werden. Sodann heißt es:

„Wir investieren gezielt in die Attraktivität und die Weiterentwicklung unserer jeweiligen Geschäftsgebiete.“

Die Frage nach dem „Warum?“ wird zunächst mit der Aussage beantwortet:

„Die regionale Ausrichtung einer Sparkasse stellt sicher, dass wir uns auf unser Geschäftsgebiet auch dann konzentrieren, wenn sich jenseits davon attraktivere Geschäftsmöglichkeiten bieten.“

Dass dieses Gebaren weder auf den barmherzigen Samariter noch auf Robin Hood zurückzuführen ist, sondern auf verfassungsrechtlich abgesicherten, dabei aber auch verpflichtenden Vorgaben beruht, wird erst im nächsten Satz klar gestellt:

„Für öffentlich-rechtlich organisierte Sparkassen – und das sind 356 von 361 – ist das Regionalprinzip bereits eine zwingende Folge ihrer kommunalen Trägerbindung.“

Diese Feststellung kommt also eher verdruckt daher, statt sie vonseiten des DSGVO-Gesamtvorstands gemeinsam als leuchtendes Alleinstellungsmerkmal im deutschen Drei-Säulen-System der Finanzinstitute herauszustellen, in welches sich auch die fünf freien Sparkassen kraft gewillkürter Entscheidung einfügen.

In der Erklärung des DSGVO-Gesamtvorstands hat man sprachlich versucht, für das Selbstverständnis der Sparkassen den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, um nicht nur der erdrückenden Übermacht öffentlich-rechtlicher Sparkassen, sondern auch den Befindlichkeiten

ten der in der Sparkassen-Finanzgruppe sehr anerkannten fünf freien Sparkassen Rechnung zu tragen.

Hinsichtlich der Gründungsgeschichte trifft es zu, dass bereits im ausgehenden 18. Jahrhundert vereinzelt und punktuell Sparkassen in Hamburg, Oldenburg und im seinerzeit dänischen Kiel gegründet worden sind. 1801 kamen Sparkassen im seinerzeit ebenfalls dänischen Altona und – als erste kommunale Sparkasse – in Göttingen hinzu. Die deutsche Öffentlichkeit nahm von ihnen in der Zeit der napoleonischen Fremdherrschaft allerdings kaum Notiz; die Hamburger Ersparungskasse musste sogar dauerhaft liquidiert werden. Bezeichnend für diesen Befund ist, dass bei den Gründungen

der Sparkassen, die seit 1818 insbesondere in Preußen, Württemberg und Bayern erfolgten, nicht auf diese – dort unbekannt – norddeutschen Vorbilder, sondern auf Beispiele aus England und der Schweiz verwiesen wurde. Im Übrigen erinnert das in der Erklärung zitierte Gründungsmotiv eher an die Gründungsidee der Volksbanken.

Für die heute charakteristische Breitenwirkung, ja Flächendeckung der Sparkassen beginnend zuerst in den Städten mit Berlin, ab den 1830er Jahren aber auch auf dem Land, war dann das Preußische Reglement, die Einrichtung des Sparkassenwesens betreffend, vom 12. Dezember 1838 in einer Mischung aus Anleitung und obrigkeitlichem Druck von entscheidender Bedeutung, für das die Einlagensicherung oberste Richtschnur war, und das auf den Prinzipien der kommunalen Bindung, Dekonzentration, Hilfe und Fürsorge sowie Gemeinnützigkeit beruhte.* Aus dieser kommunalen Bindung, fußend auf der schließlich in der Weimarer Reichsverfassung und sodann in Art. 28 Abs. 2 GG garantierten kommunalen Selbstverwaltung, folgt der verfassungsrechtlich verankerte, auf die

„Kommunale Sparkassen können sich weder die Art ihrer Geschäfte noch ihr Geschäftsgebiet selbst aussuchen.“

Wahrnehmung von Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft bezogene und zugleich begrenzte öffentliche Auftrag und die in Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG ebenfalls verfassungsrechtlich abgesicherte demokratische Legitimation der Sparkassen, die sich zwingend vom jeweiligen kommunalen Träger ableitet und deshalb nicht mehr Rechte umfassen kann, als dieser kraft verfassungsrechtlicher sowie gesetzlicher Ausgestaltung selber hat.

Zwingende Folge

Kommunale Sparkassen können sich damit weder die Art ihrer Geschäfte noch ihr Geschäftsgebiet selbst aussuchen oder insoweit Erweiterungen vornehmen. Es

sind mithin nicht sie selbst, die sich gewillkürt auf eine regionale Ausrichtung beschränken und aus eigener Entscheidung attraktive Geschäftsmöglichkeiten auf fremdem Gebiet ungenutzt lassen – aber anders könnten, wenn sie denn bloß wollten. Sie dürfen es gar nicht – und das

keit nicht verstoßen werden darf, weil die Garantie kommunaler Selbstverwaltung nur für Angelegenheiten örtlicher Gemeinschaft unter Beteiligung demokratisch gewählter ehrenamtlicher Vertreter eingeräumt worden ist, sodass damit Übergrößen nicht zu vereinbaren

brandenburg, Nord-Ostsee, Rheinessen, Rhein-Nahe, Oberhessen, Niederbayern-Mittel, Mittelthüringen, Weser-Elbe, Mittelfranken-Süd, Niederrhein, Hochfranken, Hochrhein, Rhein-Lippe oder Rhein-Maas, während die Bezeichnungen „an Volme und Ruhr“ oder „an Ennepe und Ruhr“ eher lokale Kleinräumigkeit ausdrücken, was auch für „mitten im Sauerland“ gelingt, bei der eine durchaus zutreffende Bezeichnung für eine Sparkasse von vier gemeindlichen Trägern in zwei Kreisen (Hochsauerland und Olpe), die über ein geschlossenes Trägergebiet verfügen, gesucht und gefunden wurde.

„In den letzten Jahrzehnten ist es in jedem Jahr zu mehreren Fusionen von Sparkassen durch ihre Träger gekommen.“

ist, weil risikomindernd, auch gut so, denn, wie es in der Erklärung heißt:

„Für öffentlich-rechtlich organisierte Sparkassen ist das Regionalprinzip bereits eine zwingende Folge der kommunalen Trägerschaft.“

Oder präziser formuliert: eine grundgesetzlich vorgegebene, vom jeweiligen Sparkassenträger hinzunehmen und durch noch so ausgreifende Firmenbezeichnung nicht zu verändernde Trägergebiets- und Aufgabenbegrenzung.

Keine Veränderung des Aufgabenspektrums durch Fusionen

Dies führt zu einer letzten Anmerkung: In den letzten Jahrzehnten ist es in jedem Jahr zu mehreren Fusionen von Sparkassen durch ihre Träger gekommen, sodass sich die Zahl der Sparkassen kontinuierlich auf 361 Ende 2022 vermindert hat. Diese Entwicklung dient in der Regel der Steigerung der Leistungsfähigkeit in der Wahrnehmung der Sparkassenaufgaben in einem einheitlichen Wirtschaftsraum und ist daher grundsätzlich zu begrüßen. Entscheidend sind dafür aber die beiden Feststellungen, dass sich durch Fusionen

– das Aufgabenspektrum der durch Fusion entstandenen Sparkassen zwar auf ein größeres geschlossenes Trägergebiet erstreckt, inhaltlich aber völlig unverändert bleibt, und

– dabei gegen den das Kommunalrecht prägenden Grundsatz der Überschaubar-

sind und Sprungfusionen nicht gebietsbenachbarter Trägergebiete nur in engen Ausnahmefällen insbesondere bei gemeindlichen Trägern in einem Kreis in Betracht kommen.

Einfach gesagt: Durch von kommunalen Trägern herbeigeführte Fusionen leistungsfähiger Sparkassen darf aus verfassungsrechtlichen Gründen nicht die Bildung einer Regionalbank angestrebt und herbeigeführt werden. Bei Verdoppelung des Trägergebiets können oft Synergien gehoben werden, dennoch bleibt die Sparkasse eine Sparkasse.

Mit großer Besorgnis ist daher die Tendenz zu sehen, bei der Namensgebung fusionierter Sparkassen dem Grundsatz: „Mehr Schein als Sein“ zu folgen, der dem handelsrechtlichen Grundsatz der Firmenwahrheit evident widerspricht, und vom Trägergebiet völlig abgelöste, gegen den Grundsatz der Firmenklarheit verstoßende Regionalbezeichnungen zu wählen, wie dies bei Volksbanken mangels kommunaler Träger durchaus nachvollziehbar ist.

Wirft man einen Blick auf jüngst vollzogene Fusionen, sind diese vereinzelt mit dem Grundsatz der Überschaubarkeit in einem geschlossenen Trägergebiet kaum noch oder gar nicht mehr zu vereinbaren; und die Namensgebung suggeriert eine völlig falsche Loslösung von den Trägerkommunen mit den dort lebenden und arbeitenden Menschen sowie ihren Betrieben und Unternehmen.

Eklatante Bezeichnungsbeispiele sind insoweit etwa Schwaben-Bodensee, Mittel-

Im Interesse ortsnaher Aufgabenerfüllung

Auch erscheint es nachvollziehbar, dass die kommunal sehr kleinteilig gegliederte Pfalz für ihre Sparkassen die räumlichen Bezeichnungen Vorderpfalz, Südpfalz und Westpfalz gewählt hat. Im Ansatz vergleichbar, wenn auch in der Gesamtanmutung deutlich weniger gelungen, finden sich im Landesteil Holstein des Landes Schleswig-Holstein neben den Sparkassen Westholstein, Südholstein und Mittelholstein nicht etwa die Sparkassen Ostholstein und Nordholstein, sondern die von den Kreisen Ostholstein und Stormarn getragene Sparkasse Holstein sowie in Nordholstein die auch in den Landesteil Schleswig hineinragende Förde-Sparkasse, während man sich im verbleibenden Landesteil Schleswig in der Namensgebung nicht für diesen, sondern sogleich umfassend für Nord-Ostsee entschieden hat.

Dass Rhein-Lippe gebietlich schlicht auf den Kreis Wesel und Rhein-Maas auf den Kreis Kleve beschränkt sind, ist demgegenüber auch bei bestem Willen für interessierte Betrachter nicht zu erkennen.

Der im Interesse ortsnaher Aufgabenerfüllung auch bei Fusionen zu gebende Rat ist ganz einfach: „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“


Fußnote

* Dazu ausf.: Henneke, Kommunale Sparkassen, 2. Aufl. 2019, S. 41 ff., 52 ff.




Redaktionsgespräch mit Ottmar Bloching

„Der Trend zur bargeldlosen Bezahlung wird sich nicht mehr umkehren“

 **Herr Bloching, Sie sind nun vom Shareholder in das operative Geschäft als CEO von Payone gewechselt? Was reizt Sie an dieser Aufgabe?**


Zunächst möchte ich einmal vorausschicken, wie sehr ich mich freue, neuer CEO dieses einzigartigen Joint Ventures zu sein. Auch und gerade weil ich die Transformation der ehemaligen Sparkassentochter B+S Card Service zur heutigen PAYONE engmaschig mitbegleitet und maßgeblich auf Seiten der DSV-Gruppe mitgeformt habe. Das heißt: Nicht nur das Unternehmen und das Geschäftsfeld sind mir vertraut, sondern ich kenne auch beide Seiten des Tisches.

Dieser Umstand, mich nicht erst in die komplexe Materie Zahlungsdienstleistungen einarbeiten zu müssen, erleichtert mir den Start und versetzt mich in die

 **Auf welche Themen werden Sie sich in den nächsten 12 Monaten fokussieren?**

Zwei Themen liegen mir im Besonderen am Herzen: Das erste ist insgesamt die Reduzierung von Komplexität, die sich durch das ganze Unternehmen zieht. Das darf nicht erstaunen: Eine Organisation, die man in fünf Jahren drei Mergern dieser Größenordnung unterzieht, sieht sich einer Vielzahl von überproportional hohen Anforderungen sowie System- und Prozessumstellungen gegenüber – und das bei laufendem Tagesgeschäft. Das heißt, dass sich zu einem ohnehin hohen Arbeitsaufkommen weitere „on-top-Aufgaben“ dazugesellen, die am Ende zusätzlichen Druck produzieren. Diesen Kreislauf möchte ich durchbrechen. Wir werden die Maßnahmenkataloge aus dem letzten Integrationsprojekt mit Worldline, das bereits drei Jahre zurück-

stützung unserer Kunden – sei es im blauen wie im roten Sparkassen-Bereich – zusammen. Wir werden die Prozesse weiter digitalisieren, um Schlagkraft und Effizienz zu erhöhen. Das wird uns in die Lage versetzen, gerade die Betreuung unserer kleinen und mittelgroßen Kunden zu intensivieren. Hand in Hand damit geht der Ausbau und die Unterstützung des Direktvertriebs sowie die weitere Anpassung des Dienstleistungs- und Serviceportfolios an regionale Bedürfnisse, um Neukundengewinnung sowie gemeinsames Wachstum mit den Sparkassen auch zukünftig sicherzustellen.

 **Payone hat eine umfangreiche Transformation – von einer hundertprozentigen Sparkassentochter zu einem heutigen international eingebetteten Joint Venture von Worldline und der DSV-Gruppe – hinter sich. Sind Ihre beziehungsweise die Pläne der Shareholder damit aufgegangen?**

Mehr als das. Schon 2015 haben wir uns auf DSV-Seite um eine mögliche künftige strategische Aufstellung der damaligen B+S Card Service Gedanken gemacht: Klar war schon damals, dass es im Zuge der fortlaufenden Konsolidierung und Internationalisierung im europäischen Payment-Markt einen europäischen, wenn nicht global agierenden Partner braucht, um für unsere Zahlungsdienstleistertochter auch in Zukunft Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Internationalisierung zu garantieren.

So haben wir 2017 aktiv die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner aufgenommen und einen strukturierten

„Wir sind aufgeschlossen für ergänzende Geschäftsmodelle entlang unserer Wertschöpfungskette.“

glückliche Lage, ad hoc das Ruder zu übernehmen. Dabei – und das möchte ich nicht unerwähnt lassen – habe ich die Unterstützung in einem kompetenten und engagierten Team, das mich über alle Standorte hinweg herzlich aufgenommen hat. Das allein schon ist Motivation genug, um nun – aus etwas anderer und deutlich operativer geprägter Perspektive – die eingeschlagene Strategie aktiv gemeinsam mit unseren Gesellschaftern mitgestalten und umsetzen zu können.

liegt und inzwischen viele Veränderungen erfahren hat, sorgfältig überprüfen und neu bewerten. Dabei werden wir die Kosten, den Aufwand und die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen.

Ein zweites Thema, dem ich mich intensiv widmen werde, ist der gesamte Bereich Customer Service. Hier schlägt das eigentliche Herz von Payone: Als Schnittstelle zu unseren Händlerkunden laufen hier alle unsere Serviceleistungen rund um Onboarding, Betreuung und Unter-


Investorenprozess initiiert. Dieser mündete 2018 erfolgreich mit der Zusammenführung des Zahlungsdienstleistungsgeschäfts im DACH-Raum im Gemeinschaftsunternehmen der französischen Ingenico Group und der DSV-Gruppe unter dem damaligen Namen BS Payone. Mit diesem Schritt haben wir die Position von Payone als führender Zahlungsdienstleister in Deutschland deutlich gestärkt und die Hebung großer Synergiepotenziale im SMB-Geschäft und Bereich Key Accounts möglich gemacht. Dazu zählte die Ergänzung der Wertschöpfungskette um „Omnichannel“-Services sowie der Brückenschlag zur globalen E-Commerce-Payment-Lösung „GlobalCollect“ der damaligen Ingenico Group.

Nicht zu vergessen sind dabei auch die Skaleneffekte in der Nutzung von IT-Infrastruktur, Betrieb und Investitionen in digitale Prozesse. Mit der Übernahme der Ingenico Group durch Worldline ist Payone nun in ein noch größeres Universum eingebettet. Dieses zeichnet sich durch einen hohen Standard in der Betreuung von Großkunden, im Bereich Financial

In der Tat durchlief die heutige Payone, insbesondere im internationalen Kontext 2018 mit dem Zusammenschluss mit der ehemaligen Ingenico und 2020 mit der Worldline-Gruppe, mehrere Integrationsprozesse und damit auch Neustrukturierungen. Diese Anstrengungen haben sich gelohnt. Man darf sagen, dass Payone als Nutznießer daraus hervorgegangen ist. Sei es in Bezug auf die Entfaltung des Angebotsportfolios oder auch den Zugriff auf Ressourcen und Know-how der Worldline-Gruppe, einem der größten globalen Payment-Konzerne.


Von diesem wachstumstreibenden „Synergiecocktail“ profitiert letztendlich auch die Sparkassen-Finanzgruppe als Gesellschafter eines international eingebetteten, wettbewerbsfähigen und führenden Zahlungsdienstleisters in Deutschland und Österreich. Um in diesem Zusammenhang auf Ihre Frage der Konsolidierung des Payment-Angebots zu kommen: Das Gros des Portfolios – auch für die S-Finanzgruppe – wurde erfolgreich vereinheitlicht. Aber letztendlich wird sich die Produktwelt, will man zu den großen

nicht allein und in angemessener kurzer Zeit entwickeln und implementieren.

 **Mit welchen Angeboten beziehungsweise Produkten will Payone in einem gesättigten Markt zukünftig punkten?**

Deutschland ist einer der größten Händler-Märkte in Europa. Auch wenn die Corona-Pandemie ein ungeahnter Treiber für digitales Bezahlen war, ist Deutschland immer noch ein Land mit verhältnismäßig hoher Bargelddurchdringung. Das heißt, wir sehen weiter ein großes Potenzial, nicht nur mit unseren bestehenden Kunden zu wachsen, sondern auch viele Neukunden von unseren Produkten und Services überzeugen und gewinnen zu können. Denn der Trend zur bargeldlosen Bezahlung wird sich nicht mehr umkehren – im Gegenteil: Über kurz oder lang wird man als Händler perspektivisch nicht darum herumkommen, sich in dieser Hinsicht unterstützen zu lassen.


Und da stehen wir gerne bereit. Durch die Einbettung in das Worldline-Universum haben wir den Zugang zu einem der größten produktführenden globalen Zahlungsdienstleister, wovon Kunden – ob Instore oder Omnichannel – in jedem Fall profitieren. Im Besonderen werden wir uns in den nächsten Monaten auf Buy now, Pay-later-Produkte konzentrieren, die gerade erfolgreich gelauncht worden sind und von unseren Händlerkunden bereits sehr gut aufgenommen werden.

 **Wie nehmen Sie ganz grundsätzlich aktuell die Wettbewerbssituation wahr?**

Im europäischen Kontext sprechen wir hier von der Nexi Group (nach Zusammenschluss mit Nets) als Pendant zu uns beziehungsweise der Worldline-Gruppe. Schauen wir auf unseren Kernmarkt Deutschland, der zu den attraktivsten Flächen-Märkten der Welt zählt, tummeln sich dementsprechend viele Wettbewerber. Payone ist hier ausnehmend stark im Präsenzgeschäft – rund 80 Prozent unserer Dienstleistungen werden am PoS erbracht. Und wir wachsen im

„Qualität schlägt Preis.“

Services und der Datenverarbeitung aus. Payone und seine Kunden, einschließlich der Sparkassen, profitieren nachhaltig davon. Worldline investiert jährlich rund 300 Millionen Euro allein in technische Innovationen und Infrastruktur, von denen auch Payone partizipiert. Eine Summe, aber auch dazugehörige Ressourcen, die die DSV-Gruppe ohne einen weiteren Gesellschafter in dieser Größenordnung nicht hätte aufbringen können.

 **Payone war wie Sie gerade schilderten, in den vergangenen Jahren an vielen Zusammenschlüssen in der Zahlungsdienstleistungsbranche beteiligt. Ist die Konsolidierung des Payment-Angebotes innerhalb der S-Finanzgruppe nun endgültig abgeschlossen? Und muss Payone nun nur noch aus eigener Kraft wachsen?**

Playern und innovativen Paytechs gehören, immer weiterentwickeln – und ist damit ein lebendes Konstrukt.

Stichwort zukünftiges Wachstum: Aufgrund unserer Marktdominanz werden wir aus kartellrechtlichen Gründen keine Akquisitionen mehr im Kerngeschäft durchführen können. Sehr wohl aber sind wir aufgeschlossen für ergänzende Geschäftsmodelle entlang unserer Wertschöpfungskette. Wir beobachten gezielt innovative Partner, insbesondere aus dem Fintech-Bereich, die unser Produktportfolio auf sinnvolle Weise ergänzen.

Unser Ziel ist es, unseren Kunden in einem stetig wachsenden „Payment & beyond-Ökosystem“ branchenübergreifende und branchenspezifische Lösungen anzubieten. Diese Lösungen könnten wir

stationären Bereich – trotz der vergangenen Unternehmenszusammenschlüsse der letzten Jahre und damit einhergehenden Restrukturierungen und Konsolidierungen – im zweistelligen Bereich. Hier sehen wir Concardis oder First Data mit TeleCash als Konkurrenten.

Wir beobachten aber auch Paymentdienstleister wie beispielsweise Adyen, die originär aus der E-Commerce-Welt kommen und in den stationären Bereich drängen. Wir haben also eine gegenläufige Bewegung: Denn wir als „PoS-Großmeister“ haben die Ambition, unsere Kundenbasis im Online-Geschäft weiter auszubauen, wo wir – auch dank der Einbindung in Worldline – vielversprechende Erfolge verzeichnen können. Letztendlich sind PoS und E-Commerce zwei unterschiedliche und hochkomplexe Disziplinen, die es gilt, miteinander reibungslos in Interaktion zu bringen und alle Kanäle bestmöglich miteinander zu verknüpfen. Als Sieger aus diesem Wettbewerb wird der hervorgehen, der die Domäne des anderen „knackt“ und tatsächlich beide Sphären, PoS und E-Commerce, unter dem Omnichannel-Dach vereint – und branchenspezifisch den PoS-Händler mühelos in den E-Commerce und vice versa hebt.

Droht ein neuer Preiswettbewerb, beziehungsweise was kann/muss beim Thema Gebühren noch getan werden?

Wir können natürlich nicht für den Wettbewerb sprechen – aber zumindest die hohe Inflationsrate macht sicherlich nicht nur uns als Zahlungsdienstleister zu schaffen. Dazu sehen wir uns on top zusätzlich mit einem dynamischen makroökonomischen Umfeld und damit einhergehenden steigenden Kosten konfrontiert. Dazu gehören unter anderem Energiekosten, Hardwarebeschaffung sowie höhere Gebühren und Zinssätze. Wir haben im letzten Jahrzehnt unsere Preise mehr oder weniger unangetastet belassen.

Wir werden trotz des anhaltend hochdynamischen wirtschaftlichen Kontexts die Gebühren für die Services rund um Payment-Leistungen weitgehend stabil hal-

ten, aber auf das veränderte Marktumfeld mit möglichen Anpassungen in der Preisgestaltung entsprechend reagieren müssen.

Welche Relevanz hat der Preis als Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Kunden überhaupt noch? Welche Zusatzdienstleistungen werden immer wichtiger?

Qualität schlägt Preis – das ist meine feste Überzeugung. Je zufriedener ich nicht nur mit dem bloßen Produkt, sondern auch mit reibungslosem Bestell-Prozess, der persönlichen, lösungsorientierten und freundlichen Beratung oder auch intelligenten Online-Informationen-Wegführung bin, desto eher bin ich bereit, einen gewissen Aufpreis zu bezahlen, weil ich mich als Kunde mit meinen Anliegen und Wünschen verstanden und gut aufgehoben fühle. Neudeutsch spricht man von „Erlebnistreue“, eine der wichtigsten Währungen für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen. Deshalb setzen wir neben einem kontinuierlich wachsenden Dienstleistungs-Ökosystem, das unseren Händlern über das reine Payment hinaus nützliche beziehungsweise verwandte Zusatzleistungen anbietet, auf exzellenten Kundenservice, ad-hoc-Erreichbarkeit, schnelle Reaktionszeiten sowie transparente Kommunikation.

Sind die Paymentdienstleister das Zünglein an der Waage für neue Paymentlösungen? Wie würden Sie die Rolle einordnen?

Ich sehe uns in erster Linie als erfahrener Ratgeber und „Leitplankengestalter“: Unsere vorrangige Aufgabe als Zahlungsdienstleister ist es, unseren Händlerkunden in der großen Palette von Zahlarten die notwendige Orientierungshilfe zu geben, Wissenslücken zu schließen, gemeinsam Auswahlkriterien festzulegen beziehungsweise fehlende Bezahlverfahren zu identifizieren und auszubauen. Insofern kommt uns eine wichtige Rolle bei der Lancierung neuer Bezahlverfahren zu.

Aktuell kann man den Eindruck gewinnen, Bargeld erlebt eine kleine Renaissance. Wie wird sich



Ottmar Bloching



Geschäftsführer, PAYONE GmbH, Frankfurt am Main

Neue Besen kehren bekanntlich gut. Doch dieser Besen ist gar nicht so neu, schließlich hat Ottmar Bloching die Transformation der früheren B+S Card Service und die Gründung des Joint Ventures mit Worldline, also die Entstehung der Payone sehr eng begleitet. Nun möchte der Payment-Experte wieder näher an das operative Geschäft und setzt sich dabei hohe Ziele, wie er im Interview erklärt: Die Komplexität, die sich durch das ganze Unternehmen zieht, soll deutlich reduziert und der Customer Service spürbar verbessert werden. So will Bloching Kosten sparen, Effizienz erhöhen und neue Kunden gewinnen, gerade auch weil sich seiner Ansicht nach der Trend zu mehr bargeldlosem Bezahlen nicht mehr umkehren wird. So sehr der neue CEO die fruchtbare Zusammenarbeit mit Worldline auch lobt, eines stellt er auch klar: An der Grundstruktur des Joint Ventures und an den Eigentümerverhältnissen soll sich nichts verändern. (Red.)

das Bezahlverhalten gerade mit Blick auf Kartenzahlungen entwickeln?


Selbstverständlich gibt es eine Lobby der Bargeldbefürworter – aufseiten von Endkonsumenten wie von Händlern. Allerdings sieht man auch eine gegenläufige Bewegung: Nehmen Sie zum Beispiel den Technik-Händler Gravis, der seit Anfang dieses Jahres ausschließlich Kartenzahlung akzeptiert. Generell kann man sagen: Die Pandemie hat das bargeldlose Bezahlen in einer Art und Weise gepusht, wie wir uns das noch vor wenigen Jahren

nicht hätten träumen lassen. Es ist meiner Meinung nach nicht zu hoch gegriffen, wenn wir von einem regelrechten Paradigmenwechsel in Bezug auf die Akzeptanz digitaler Zahlungsmethoden sprechen, der sich quer durch alle Gesellschaftsschichten und Altersgruppen zieht. Ein Umbruch, der sich meiner Meinung nach auch nicht mehr umkehren lässt.

neuen Zahlungsinstrumente für den Point-of-Sale – analog zu der Lancierung für Online-Shops – wird voraussichtlich im Laufe des Jahres ausgerollt.

Eine Regulierung im Sinne des Verbraucherschutzes, die eine Bonitätsprüfung auch bei Kauf-auf-Raten vorsieht, begrüßen wir in jedem Fall. Sie soll Käufer-

ihn vor allem eines: Die Sicherheit der Zahlung.

 **Wie wird die Rolle der Sparkassen zukünftig bei Payone aussehen? Wäre es ein denkbare Szenario, dass Payone vollständig in Worldline aufgehen könnte?**


Wie ich schon sagte: Der DSV ist bereits 2015 aktiv auf die Suche nach einem geeigneten Partner gegangen – aber nicht, um sich von seiner Payment-Tochter zu trennen, sondern mit der Intention, weiter am Unternehmen beteiligt zu sein und ihr Sparkassennetz durch Einbindung in einen internationalen Kontext wettbewerbsfähig für die Zukunft aufzustellen. Dieser Ansatz wurde vollumfänglich mit Ingenico – und heute der Worldline-Gruppe – erfüllt und hat auch weiter Gültigkeit.

Für die Sparkassen, von denen wir aktuell 350 betreuen – indirekt oder direkt über den S-Händlerservice, bedeutet die Anbindung von Payone an Worldline eine Teilhabe an allen technischen Innovationen, Financial Services und Datenverarbeitung, Terminal- und Kassenswelten. Dies ermöglicht ihnen die Positionierung als Payment-Spezialisten in ihrem jeweiligen lokalen Umkreis mit hoher Affinität und Beratungsexpertise für kleine und mittelständische Kunden und deren Bedürfnisse im Bereich Omnichannel.

Darüber hinaus schlagen sich die aus der Verbindung erzielten Skaleneffekte auch in günstigeren Transaktionspreisen im optimierten Kooperationsmodell für die Institute nieder. Daher gibt es keinen Grund, sich aus dem erfolgreichen Joint Venture, das die Shareholder in vertrauensvoller Zusammenarbeit erfolgreich und mit positiven Effekten auf den Gesamt-Geschäftsbetrieb, aber auch natürlich für die Sparkassen-Institute, führen, zurückzuziehen. Payone ist nach wie vor ein Joint Venture mit eigener unabhängiger Governance sowie einem eigenen Aufsichtsrat – und dient durch die Einbettung in die in Europa einzigartige Sparkassen-Finanzgruppe innerhalb der Worldline-Gruppe als Blaupause für weitere Joint Ventures.


„Die Worldline-E-Commerce-Plattform ist für Sparkassen und deren Kunden sehr interessant.“

Händler sind also gut beraten, neben Bargeld auch eine auf ihre Klientel zugeschnittene Palette an aktuellen bargeldlosen Zahlungsmöglichkeiten anzubieten, um ihren Kunden auch beim Bezahlen ein angenehmes Einkaufserlebnis bieten zu können. Denn die Wunschbezahlmöglichkeit ist für viele Konsumenten ausschlaggebend für die Wahl ihres Einkaufsortes. Diese Einschätzung wird auch bestätigt durch die Ergebnisse unserer jüngsten Verbraucherumfrage: 49 Prozent der befragten deutschen Studienteilnehmer kaufen nach eigener Angabe nur in den Geschäften ein, die es ihnen ermöglichen, so zu bezahlen, wie sie es möchten – und das über alle Altersgruppen hinweg.

 **Wie ist Ihre Einschätzung zum Hype um Buy now Pay later? Flacht dieser schon wieder ab? Und welche Effekte hätte eine wie auch immer geartete Regulierung?**

Den Trend sehen wir europaweit. Buy now Pay later wird gerade auch in Deutschland von Verbrauchern verstärkt bei Händlern – ob online, aber auch am PoS – nachgefragt. Um unsere Händlerkunden in dieser Entwicklung zu unterstützen, sind wir diesen – hauptsächlich vom Endkonsumenten getriebenen Payment-Anforderungen – nachgekommen. Allen unseren Händlerkunden in Deutschland und Österreich stehen im E-Commerce seit kurzem drei neue Zahlarten zur Verfügung: gesicherte Lastschrift, gesicherter Rechnungskauf sowie gesicherte Ratenzahlung. Eine Integration der

gruppen, die in ihrer Bonität eingeschränkt sind, vor schleichender Verschuldung – gerade im Online-Shopping – schützen.

 **Wie bereiten Sie Payone auf den digitalen Euro vor? Was ist die Strategie?**

Wir beobachten die Einführung von digitalen Zentralbankwährungen beziehungsweise die Bestrebungen, den digitalen Euro einzuführen, gemeinsam mit den Experten von Worldline sehr genau, um uns als Zahlungsdienstleister positionieren zu können. Generell lässt sich sagen, dass der digitale Euro, der das Bargeld als sicheres digitales Geld ergänzen soll, mittel- bis langfristig einen Aufschwung in der Nutzerakzeptanz erfahren würde. Diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse unserer aktuellen Verbraucherstudie untermauert: Die Umfrageteilnehmer standen dem digitalen Euro durchweg positiv gegenüber: 84 Prozent der deutschen und 82 Prozent der österreichischen Verbraucher sind der Meinung, dass die digitale Gemeinschaftswährung im nächsten Jahrzehnt als Zahlungsmethode zur Verfügung stehen wird.

Noch steckt dieses Vorhaben jedoch in den Kinderschuhen und viele Fragen zu der geplanten Umsetzung sind offen. Zudem weiß man aus der Vergangenheit, dass die erfolgreiche Einführung eines neuen Zahlverfahrens Jahre in Anspruch nehmen kann – insbesondere da der Konsument aktuell so viele Zahlmethoden gleichzeitig in Anspruch nehmen kann wie nie zuvor. Am Ende zählt für



So wurden nach unserem Vorbild in den letzten zwei Jahren Joint Ventures und damit verbundene Bankenpartnerschaften in Italien, Schweden, Griechenland und Australien gegründet. Das jüngste Beispiel ist die im April bekanntgegebene geplante strategische Partnerschaft von Worldline und der Crédit Agricole Group in Bezug auf ein gemeinsames Zahlungs-dienstleistungsunternehmen.

Und zu guter Letzt wollen wir als Payone nicht nur die Brücke zu Worldline schlagen, sondern die Zukunft aktiv weiter mit den Sparkassen gestalten und ausbauen: Schon heute machen wir knapp ein Fünftel unseres Business mit den Sparkassen-Instituten – und wollen selbstverständlich weiter mit ihnen wachsen. Allein 2022 hat der Sparkassensektor mit die stärksten Zuwachsraten erfahren.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit – gerade auch aus Sparkassenwarte – mit Worldline aus Ihrer Sicht?

Im Jahr 2020 haben wir unter dem Namen „United“ ein Integrationsprojekt ins Leben gerufen, welches zum Ziel hatte – und noch hat – die Kräfte einerseits von Payone und auf der anderen Seite von Worldline zu bündeln und eine Einheit zu schaffen, die von der Komplementarität beider Unternehmen profitiert sowie eine führende Positionierung im globalen Zahlungsverkehr sicherstellen soll.

Das ist gelungen – wir können gerade im IT-Bereich eine sehr positive Bilanz ziehen: Auf der einen Seite schaffen wir es, die aus den Fusionen resultierenden unterschiedlichen technischen Plattformen innerhalb von Payone zu konsolidieren und Rechenleistung zu skalieren. Aus ehemals neun Rechenzentren sind zwischenzeitlich drei geworden – und das bei laufendem Betrieb. Trotz dieser enormen Anstrengung haben wir dabei den Ausbau unserer IT-Infrastruktur und damit verbundener digitaler Transformation über alle PoS- und E-Commerce-Geschäftsbereiche hinweg nicht vernachlässigt.

Daneben – und darauf sind wir sehr stolz – sind wir maßgeblich beteiligt an dem Aufbau einer internationalen Worldline-E-Commerce-Plattform auf Basis existierender nationaler Plattformen: Diese wird – frei nach dem Motto „best of all worlds“– die wichtigsten Funktionalitäten der jeweiligen europäischen Töchter, unter anderem auch die von Payone, in sich vereinen und somit nationale Kundenbedürfnisse auf globalem Worldline-Standard erfüllen.

Das macht diese zukünftige Plattform gerade auch für die Sparkassen und deren Kunden so interessant: innovative Produktvielfalt mit globaler Hülle und regionalem, nach jeweiligen Erfordernissen zugeschnittenem Innenleben. Und ein letzter Punkt, den ich in punkto Zusammenarbeit mit Worldline nicht unerwähnt lassen möchte: Wir blicken mittlerweile auf etliche gemeinschaftliche Vertriebsfolge bei europäischen Großkunden zurück, eine Entwicklung, die zukünftig weiter Fahrt aufnehmen wird.

 **Finanzgruppe**
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

20 Jahre HFM!

Machen Sie mit bei unseren
Jubiläumsaktionen
und freuen Sie sich über attraktive
Preisvorteile!

Mehr
Infos!
→



Gemeinsam.
Weiter.
Bilden.

Einfach mehr Karriere in der Finanzwirtschaft!



Torsten Knapmeyer

Wie die Deka die digitale Transformation nutzt

Immer mehr Menschen hierzulande beschäftigen sich mit dem Thema Wertpapiersparen. Dazu beigetragen hat sicherlich zum einen die Erkenntnis, dass angesichts hoher Inflationsraten am Wertpapier kein Weg vorbeiführt. Zum anderen dürfte die zunehmende Digitalisierung eine wichtige Rolle für die steigende Nachfrage insbesondere der jüngeren Generation gespielt haben. Das Wertpapiersparen erscheint im neuen, fortschrittlichen Gewand. Mindestens ge-

rungen gelingt, die Menschen stärker für das Wertpapiergeschäft zu sensibilisieren. Das ist in einem schwierigen Marktumfeld umso höher zu bewerten, weil die Rückkehr des Zinses, die fragile geopolitische Lage sowie volatile Märkte bei Anlegern für große Verunsicherung sorgen.

Für Gegenwind sorgen darüber hinaus die rigideren Bestimmungen hinsichtlich Compliance und Regulatorik, die nicht nur bei den Sparkassen für immer kom-

per se nichts Neues, aber sie muss permanent erneuert und gelebt werden.

Die Sparkassen in dieser Arbeit zu unterstützen und damit zu einer Fortentwicklung der Wertpapierkultur beizutragen, steht im Fokus des Handelns der Deka. Ob Retail, institutionelles Geschäft oder Private Banking und Wealth Management: Die Deka will den Sparkassen einen ganzheitlichen Service, quasi aus einer Hand, bieten bei gleichzeitig zielgruppenindividueller Unterstützung der Berater vor Ort.

Der reine Produktfokus greift dabei zu kurz. Das Angebot sollte stets eingebettet sein in eine umfangreich ausgerichtete Dienstleistungs- und Servicepalette. Deshalb unterstützt die Deka die Sparkassen und ihre Kundschaft auch abseits des Wertpapiersparens aktiv mit Dienstleistungen und innovativen Technologien und gestaltet so den digitalen Wandel mit.

„Die Digitalisierung ist ein essentielles Erfolgskriterium in der Finanzbranche.“

nauso wichtig wie der Blick nach außen ist es, die eigenen Prozesse weiterzudenken und innovative Lösungen zu entwickeln. Es gilt, dem digitalisierten Umfeld im Wertpapiergeschäft Rechnung zu tragen und die Vorteile der neuen Technologien auszuspielen.

Als Wertpapierhaus der Sparkassen sieht sich die Deka in der Verantwortung, Sparkassen alles an die Hand zu geben, um Anleger umfassend und fundamental zu allen Themen rund um die Geldanlage mit wertpapierbasierten Lösungen zu beraten und zu betreuen. Die Strategie trägt Früchte. So hat sich die Zahl der Deka-Sparpläne in den vergangenen fünf Jahren auf inzwischen 7,4 Millionen mehr als verdoppelt, und mehr als fünf Millionen von der Deka betreute Depots verdeutlichen die Nachfrage.

Die Zahlen zeigen auch, dass es den Sparkassenberatern trotz aller Herausforde-

plexere Beratungsprozesse sorgen. Zugleich nimmt die Individualität der Kundenanforderungen zu. Statt Produkte von der Stange sind zunehmend individuelle Anlagelösungen gefragt, die eine noch größere Beratungskompetenz erfordern.

Nähe und große Beratungskompetenz

Von besonderer Bedeutung sind deshalb die Beratung und die Nähe zu den Sparern. Dies ist eine Kernkompetenz der Sparkassen, die ihre Kunden auch in turbulenten Märkten eng begleiten. Dass die Wertpapierkunden auch unter herausfordernden Rahmenbedingungen wie der Corona-Pandemie, dem Ukraine-Krieg oder einer Bankenkrise überwiegend investiert geblieben sind, ist deshalb auch das Verdienst der regional verankerten Sparkassen. Kundennähe ist

Innovative Technologie als Wettbewerbsvorteil

Denn die Digitalisierung ist ein essentielles Erfolgskriterium in der Finanzbranche. Zum einen, weil mit innovativen Technologien neue Produkte und individueller Service entstehen können. Dadurch bleiben die Sparkassen nicht nur wettbewerbsfähig, sondern können auch neue Zielgruppen erschließen. Zum anderen, weil so effizientere und damit kostensparende Prozesse für die Sparkassen möglich werden.

So hat die Deka beispielsweise in den vergangenen Jahren mit den Aktivitäten



zur Unterstützung und dem Ausbau der Kundenschnittstelle im Multikanalvertrieb eine Vielzahl von ergänzenden Online-Lösungen für Sparkassen konzipiert und ausgerollt. Mit der digitalen Vermögensverwaltung von bevestor verfügt die Sparkassen-Finanzgruppe über ein am Markt etabliertes Angebot. 2017 gegründet, wird der Robo Advisor immer beliebter. Mehr als 300 Sparkassen sind bereits dabei, rund 40 000 Kundendepots werden verwaltet.

Eine innovative Hybridlösung ist Smart Vermögen. Diese fondsgebundene Vermögensverwaltung bietet Sparkassenkunden die Vorteile einer digitalen Geldanlage, ergänzt um die Möglichkeit der Betreuung in der Filiale. Mit dem Angebot der Deka können Sparkassen auch Sparerinnen und Sparer mit kleineren Anlagebeträgen für das Wertpapiergeschäft gewinnen. Gut vom Markt angenommen wird auch die S-Invest App, die eine ganzheitliche Portfoliosicht mit Fremdmarkendepots ermöglicht. Mit wenigen Klicks stehen umfassende Informationen zu Depots und Wertpapierthemen bereit. Seit dem Start vor drei Jahren verzeichnet die App bereits mehr als 1,6 Millionen Downloads. Das Besondere: Die Kunden können direkt mit der Sparkasse oder ihrem Berater oder ihrer Beraterin in Kontakt treten oder auch einen Termin für ein Beratungsgespräch vereinbaren.

Inhalte auf verschiedenen Kanälen

Ein zunehmend nachgefragter Bereich ist außerdem die Content-Bereitstellung für praktisch alle digitalen Sparkassen-Kanäle – von Infotainment für die Social-Media-Kanäle über Podcast-Angebote bis hin zu detaillierten Informationen und Impulsen für die Internet-Filiale. Anspruch der Deka ist es, an allen Touchpoints entlang der Kundenreise genau die Inhalte zu liefern, die gefragt sind.

So werden beispielsweise im Rahmen des Sparkassentags „quasi live“ sowohl Podcasts für Endkunden als auch einen Podcast für Führungskräfte in den Sparkassen vor Ort aufgezeichnet. Bei „Money

on Her Mind“ – dem Deka-Podcast speziell für Anlegerinnen – berichtet unter anderem DSGVO-Vorständin Karolin Schriever über ihren Werdegang in der SFG.

Unterstützungsleistung für Berater

Um Inhalte effizienter an den Mann und die Frau zu bringen, hat die Deka die „Automatisierte Kampagnenauspielung“ (AutKa) entwickelt. Sie nimmt den Sparkassen alle Schritte bei der Planung, Selektion und Ausspielung von Kampagnen ab. Konkretes Ziel ist es, Sparkassen bei der Ausspielung von Kampagnen in der Internet-Filiale beziehungsweise dem Online-Banking, der S-App und über Emma zu unterstützen. 51 Millionen Impressions wurden 2022 durch Deka-AutKA-Kampagnen erzeugt. Das hilft dem Erreichen des großen Ziels „höhere Kundenkontaktfrequenz“ – und das automatisiert.

Als Unterstützungsleistungen für die Berater ist der Ende 2022 eingeführte S-Invest Manager zu nennen. Dabei handelt es sich um eine cloudbasierte Vertriebsplattform für die Sparkassen, mit der der komplette Vertriebsprozess von Wertpapieren abgedeckt wird. Der S-Invest Manager ist eine Neuentwicklung und stellt die Blaupause für zukünftige Anwendungsarchitekturen dar, indem er die Themen Digitalisierung, Cloud-Transformation und Modernisierung der Anwendungslandschaft vereint. Die Deka unterstützt mit umfangreichen Funktionen bei der Auswahl von Produkten, deren regulatorischer Prüfung und schlussendlich Bereitstellung am Beraterarbeitsplatz. Das Leistungsangebot ist dabei auf die spezifische Customer Journey der Zielgruppen zugeschnitten: Alle notwendigen Funktionen werden ohne Medienbruch und in einer innovativ bedienbaren, hochmodernen Oberfläche bereitgestellt.

Digitale Assets im Fokus

Auch bei den institutionellen Kunden hat sich der Beratungsbedarf durch die veränderten Rahmenbedingungen an den Kapitalmärkten und in der Geopolitik



Torsten Knapmeyer



Vertriebsvorstand, DekaBank,
Frankfurt am Main

Die Zahl der Deka-Sparpläne hat sich laut dem Autor in den vergangenen fünf Jahren auf 7,4 Millionen mehr als verdoppelt. Trotz aller Probleme und Krisen gelinge es den Beratern der Sparkassen, die Menschen stärker an das Wertpapiergeschäft heranzuführen. Dabei gebe es genug Gegenwind durch rigidere Bestimmungen bei Compliance und Regulatorik, was die Beratungsprozesse zunehmend komplex mache. Dennoch bleibe die Beratung von besonderer Bedeutung. Knapmeyer mahnt jedoch, dass Kundennähe zwar nichts Neues sei, sie jedoch permanent erneuert und gelebt werden müsse. Ein essentielles Erfolgskriterium der Finanzbranche sei daher auch die Digitalisierung. Der Autor nennt eine Reihe von digitalen Lösungen, die die Deka entwickelt hat, um den Sparkassen die Arbeit zu erleichtern. Um ihrem Anspruch als zentrales Wertpapierhaus der Sparkassenorganisation gerecht zu werden, wolle sich die Deka in allen Leistungsfeldern stetig weiterentwickeln. (Red.)

verändert. Die Anlage von institutionellen Geldern ist komplexer geworden. Gefragt sind auch hier mehr Individualität und weniger Standard. Immer stärker in den Fokus rücken dabei digitale Assets. Die Blockchain-Technologie und digitale Assets verändern und erweitern zunehmend das Anlageuniversum. Die Möglichkeiten durch die Digitalisierung von Wertpapieremissionen und -transaktionen sind enorm. Speziell institutionelle Investoren beschäftigen sich mit digitalen Assets sowie Distributed-Ledger-Tech-

Finden Sie jetzt
bei uns online
aktuelle Studien
rund um das
Kreditwesen.

[kreditwesen.de/
research](https://kreditwesen.de/research)

Ihr Anspruch ist
Expertenwissen.
Unserer auch!

Bleiben Sie mit
aktuellen Studien
zu spannenden Themen
immer nah am Markt.

nologien, kurz DLT, von denen die bekannteste die Blockchain ist.

Nachdem die Deka Bank seit dem vergangenen Jahr die Rolle eines Kryptowertpapier-Registerführers ausüben kann, ist der Antrag für eine Kryptoverwahrlizenz der nächste Entwicklungsschritt. Erste digitale Assets wurden emittiert und eine Plattform zur Marktreife gebracht, die Basis für die gesamte Wertschöpfungskette von Emission, über Handel bis hin zur Abwicklung digitaler Vermögenswerte ist. Digitale Assets sind ein Schlüsselfaktor, um die Wettbewerbsfähigkeit im Wertpapiergeschäft sicherzustellen. Insgesamt investiert die Deka deshalb 2023 gut 100 Millionen Euro in Digitalisierungsthemen.

Mehrwert auch für vermögende Kundschaft

Mit der im vergangenen Jahr vollzogenen Neuausrichtung hat die Deka außerdem auf den Wandel im Private Banking und Wealth Management in besonderer Weise reagiert. Die inhaltliche und strukturelle Neuaufstellung wird in der neuen Marke „Deka Private & Wealth“ deutlich. Zum Angebot gehört beispielsweise der

forderungen der jeweiligen Sparkasse. Als strategischer Partner kann die Deka gemeinsam mit den Sparkassen mit den beiden wichtigen Analyseinstrumenten Benchmarking und Handlungsfeldanalyse Optimierungspotenziale identifizieren und aufzeigen.

Denn das Segment ist ein begehrter Wachstumsmarkt mit attraktiven Ertragspotenzialen – gerade auch für Sparkassen. Und sie verfügen über gute Argumente: einen sehr guten Beratungsprozess, das Vertrauen vieler Firmenkunden und der vermögenden Kundschaft und eine breite Lösungskompetenz. Vor allem die fokussierte Betreuung von Unternehmern sowohl mit der betrieblichen aber auch mit der privaten Vermögenssphäre kann in der Kombination neue Ertragsperspektiven für die Sparkasse erschließen.

Weiter auf dem Innovationspfad

Die Aufzählungen verdeutlichen: Die Deka will weiter Standards setzen und Innovationstreiberin in der Sparkassen-Finanzgruppe sein – zum Wohle der Sparkassenkundinnen und -kunden. Damit dies gelingt, arbeitet die Deka intensiv an Innovationsthemen im Banking, setzt

**„Insgesamt investiert die Deka deshalb 2023
gut 100 Millionen Euro in Digitalisierungsthemen.“**

Zugang zu allen Assetklassen, ob traditionell oder alternativ. Herzstück des neu ausgerichteten Auftritts ist die in der Sparkassenorganisation einmalige Private & Wealth Plattform. Auf ihr sind alle modernen und individuell steuerbaren Dienstleistungen, Strategien und Lösungen, von der die Sparkassen sowie die vermögende Kundschaft, Unternehmerinnen und Unternehmer und Non-Profit-Organisationen wie Kirchen, Kommunen und Stiftungen profitieren, gebündelt.

Ein wichtiger Aspekt ist zudem die quantitative und qualitative Verstärkung in der Analyse, Planung und Lösungsentwicklung, und zwar exakt nach den An-

Technologien wie die Blockchain oder Künstliche Intelligenz ein, und überarbeitet intern Schritt für Schritt Prozesse, Strukturen und Arbeitsweisen.

Um dem Anspruch als das zentrale Wertpapierhaus der Sparkassenorganisation gerecht zu werden, wird sich die Deka in allen Leistungsfeldern stetig weiterentwickeln und den Sparkassen neue, innovative Angebote zur Verfügung stellen. Das funktioniert nur gemeinsam. Im Verbund mit den Sparkassen bietet die Deka die einmalige Kombination aus Beratungskompetenz der Sparkasse und Expertise eines der größten Asset Manager Deutschlands.



Michael Stollarz

Impulsgeber und Innovationspartner für Sparkassen

Der Krieg in der Ukraine und seine Folgen, die drohende wirtschaftliche und soziale Spaltung unseres Landes, das Unabhangigmachen von bestimmten Energiequellen und -lieferanten sowie der Klimawandel sind wesentliche Herausforderungen unserer Zeit. Umso drängender stellen sich Fragen nach der Zukunftsgestaltung und welche Rolle die Sparkassen dabei spielen. Treffend drückt dies der Claim „Weil’s um mehr als Geld geht.“ aus, unter dem auch der diesjährig Deutsche Sparkassentag steht.

Passende Antworten zu finden, wird der Sparkassen-Finanzgruppe am besten im Verbund gelingen. Die DSV-Gruppe als einer ihrer zentralen Dienstleister bündelt ganzheitliche, an den strategischen Handlungsfeldern der Sparkassen ausgerichtete Lösungen. Dazu agiert die DSV-Gruppe am Markt mit ihren auf unterschiedliche Themenbereiche spezialisierte Kompetenzmarken: S-Payment, S-Public Services, S-Management Services sowie S-Communication Services.

Sparkassen-Bot der Zukunft

Zwei Fragestellungen sind für alle vier Marken zentral. Erstens: Wie können wir den Sparkassen weiterhin stärkend zur Seite stehen? Antworten darauf liefern unsere Produkte und Dienstleistungen, die darauf abzielen, die Erträge der Sparkassen zu steigern und die Kosten zu senken. Und zweitens: Wie kann sich die DSV-Gruppe mit ihren Marken im Wettbewerb erfolgsorientiert aufstellen? Das tun wir mit Lösungen, die sich konsequent an den Kunden orientieren, und helfen Marktpotenziale auszuschöpfen.

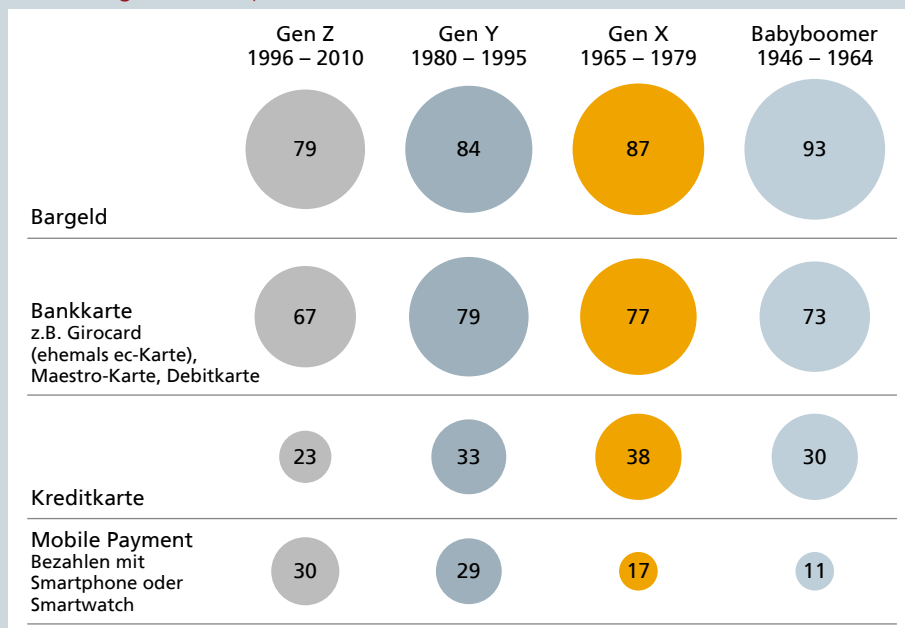
So wie die Lebenswelten ihrer Kunden, unterliegen auch die Sparkassen einem steten Wandel. Mit S-Communication Services unterstützen wir die Institute dabei, ihre Kunden weiterhin gezielt und effizient zu erreichen. Die Digitalisierung von Prozessen ist daher kein Selbstzweck. Bei den Sparkassen steht vielmehr die effiziente Nutzung ihrer Ressourcen im Vordergrund.

Die beiden Unternehmen S-Communication Services und S-Markt & Mehrwert haben deshalb im Jahr 2022 gemeinsam die Weichen für den intelligenten Kundenservice von morgen gestellt. Unter dem Dach ihrer Kompetenzmarke bündeln beide Unternehmen ihre Bot-Expertise und entwickeln gemeinsam mit der Fi-

nanz Informatik und mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz den Bot der Zukunft.

Die Basis bildet dabei die Kundendialogplattform samt Bot-Plattform der Finanz Informatik. Nach erfolgreicher Praxisvalidierung folgt ab Jahresmitte 2023 der Launch, zunächst für textbasierte Kundendialogkanale. Sukzessive wird der neue Bot die bestehenden Dialogsysteme, Chatbot Linda und Voicebot Anna, ablösen. Das Wissen von Linda wurde dazu in eine zentrale Wissensdatenbank überführt, welche sukzessive um das Wissen von Anna erweitert wird. Diese Datenbank ist zentraler Bestandteil des Bots der Zukunft und sorgt perspektivisch für gleiche Antwortqualität zu mehr als 1300 bankfachlichen Anliegen und fall-

Abbildung 1: Bezahlprferenzen nach Generationen



Quelle: S-Payment-Studie „Bezahlverhalten der Verbraucher“

Abbildung 2: Customer Journey Immobilien



Quelle: DSV-Gruppe

abschließender Prozessbearbeitung in allen Text- und Voice-basierten Kundendialogkanälen.

Grüne Immobilie – Chancen der Energiewende realisieren

Die Marktsituation im Immobiliengeschäft wird volatiler und ist bestimmt von Risiken, Krisen und Mangel an Baumaterialien. In der Folge ist auch im zweiten Halbjahr 2022 das Geschäft der Sparkassen mit privaten Wohnungsbaukrediten zurückgegangen. Dennoch bleibt das Immobiliengeschäft für die Institute weiter ausgesprochen wichtig. Damit die Sparkassen-Finanzgruppe gut aufgestellt ihre starke Marktposition behaupten kann, ist es unerlässlich, die Kräfte zu bündeln statt singuläre Systeme zu betreiben.

Mit der S-Management Services beteiligen wir uns als DSV-Gruppe – neben LBS, Öffentlichen Versicherern, Regionalverbänden und Sparkassen – maßgeblich am Projekt „Rund um die Immobilie“ (Rudi) des DSGV. Die enge Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden zu wichtigen Säulen mit hohem Marktpotenzial im Immobiliengeschäft. Stichwort ist die grüne Immobilie; drei Viertel aller Objekte haben einen hohen energetischen Sanierungsbedarf. Hier können Kleinkredite helfen, die einbrechende Nachfrage im Neugeschäft zu kompensieren.

Die Zentrale Immobilienmarkt-Datenbank (ZIMDB) der S-Management Services unterstützt das Digitalisieren von effizienten Prozessen in der Baufinanzierung und Immobilienbewertung. Das hilft den Instituten, Risiken zu minimieren. Mit vernetzten Daten und Systemen

sowie standardisierten Prozessen sind neue regulatorische Aufgaben besser vorzubereiten und schneller umsetzbar.

Bleibt noch die Herausforderung, (Kauf-) Interessenten trotz schwieriger Marktbedingungen in die Sparkassen zu lenken. Hierfür hält die DSV-Gruppe für die Sparkassen entlang des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie verschiedene Lösungen bereit. Schließlich bietet das Immobiliengeschäft seit jeher enormes Cross-Selling-Potenzial und viele Ansatzpunkte (zum Beispiel Kauf, Verkauf, Erbe) für eine langjährige Kundenbindung.

Der Payment-Markt ist hart umkämpft und von einem dynamischen Wachstum geprägt. Mit unserer Kompetenzmarke S-Payment entwickeln wir auch unter hohem Wettbewerbsdruck neue Geschäftsmodelle und Provisionsbringer für die Sparkassen. Insbesondere die mobilen Bezahlverfahren der Sparkassen erhalten immer mehr Zulauf. Bis Ende 2022 hatten Kunden der Sparkassen insgesamt rund sechs Millionen Karten (Sparkassen-Cards und Sparkassen-Kreditkarten) in der App „Mobiles Bezahlen“ für Android-Smartphones und in Apple Pay digitalisiert. Im Schnitt gab es alle 20 Sekunden eine Digitalisierung.

Zukunftssicheres Payment

Mehr als jede dritte Person, die die Sparkassen-App nutzt, zahlt auch mit dem Smartphone oder der Smartwatch. Insgesamt zahlten Kundinnen und Kunden der Sparkassen im vergangenen Jahr 309 Millionen Mal mobil – das sind fast 850 000 Transaktionen am Tag. Dabei generierten sie einen Umsatz von 8,5 Milliarden Euro – ein Wachstum von 100 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Zudem wird das Ankerprodukt Girokonto laufend gestärkt – etwa mit Mehrwerten und Services rund um den Kaufvorgang am PoS wie auch im E-Commerce. Eine Verbraucherstudie von Payone, unserem Joint Venture mit Worldline, hat jüngst gezeigt, dass 49 Prozent der Befragten hierzulande nur in Geschäften kaufen, in denen sie auch ihre präferierten Zahlverfahren vorfinden. Umso notwendiger ist also ein ganzheitliches Angebot, um Akzeptanzlücken zu schließen.

Das scheint zu gelingen: 2022 erhöhten sich die Umsätze mit der Girocard um 18 Prozent und bei der Kreditkarte um 60 Prozent. Der Terminalbestand stieg um 8 Prozent. Vom Wachstum profitierten auch die Sparkassen: Sie erhielten im Vergleich zum Vorjahr um 23 Prozent höhere Provisionszahlungen. Zu den gefragten digitalen Services im Terminalgeschäft zählt das Vertragserfassungstool DAS: 235 Institute setzen es monatlich ein und bearbeiten inzwischen 73 Prozent der Verträge über die digitalen Antragsstrecken. Dass inzwischen 82 Prozent der DAS-Verträge direkt in die Folgesysteme überführt werden, zeigt die hohe Leistungsfähigkeit des Tools.

Alltagsrelevanz erhöhen

Ein gemeinsames Projekt der S-Payment und der PAYONE mit ihrem S-Händlerservice ist S-PoS – die erste Akzeptanz-App für Händler im deutschen Markt, die auch Zahlungen per Girocard ermöglicht. Mehr als 200 Sparkassen bieten sie an. Mit der Einführung der PIN-Eingabe bei Beträgen von über 50 Euro im November 2022 steigerte sich nochmals die Attraktivität dieser mobilen Kassenlösung. Denn auch bei Kleinsthändlern oder Gewerbetreibenden gehen Waren und Dienstleistungen schnell über 50 Euro hinaus.

Das letztjährige Update führte deshalb zu einer wachsenden Nachfrage nach dieser bequemen Kassierlösung mit höchstem Sicherheitsstandard durch verschlüsselte PIN-Eingabe. Tatsächlich erhöhte sich der durchschnittliche Umsatz mit S-PoS seither um 35 Prozent. Händler



erzielen dabei mittlerweile circa 85 Prozent ihres Umsatzes mit Debitkarten.

Mehr Alltagsrelevanz bei ihren Kunden gewinnen und die Attraktivität ihrer Kontomodelle erhöhen, das können Sparkassen, etwa indem sie Sparkassenprodukte und Kundenschnittstellen mit integrierten Mehrwerten anreichern. In der „S-Vorteilswelt“ werden dafür die Mehrwertkomponenten nach einem Baukastensystem kombiniert und auf einer Plattform gebündelt.

Den smarten Einstieg bieten die Standard-Mehrwerte, die integriert im Banking die Nutzungsquote erhöhen. Hinzu kommt S-Cashback, das den Karteneinsatz und -umsatz im stationären Handel steigert. Bei S-Cashback sammeln die Teilnehmer Geld-zurück-Vorteile für ihre Einkäufe, wenn sie bei teilnehmenden Partnern mit ihrer Sparkassen-Card (Debitkarte) oder Sparkassen-Kreditkarte bezahlen. Das zahlt sich für Kunden direkt auf dem Girokonto aus und erhöht Sparkassen ganz nebenbei die Kartenzahlungen sowie die Erträge aus dem Payment-Geschäft.

Beste Voraussetzungen, um kommunale Kunden fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen und Sparkassen zu ermöglichen, ihr Marktpotenzial auch in diesem Kundensegment voll auszuschöpfen, liefert S-Public Services. Als wichtiger Partner bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OTG) ist die S-Management Services mit Public Forms eingebunden.

Digitalisierung der Kommune

Im Januar 2023 beteiligte sich die S-Management Services mit 51 Prozent strategisch an der cit GmbH. Dadurch bietet sich Kommunen Full-Service aus einer Hand: die technische Plattform der cit für den Betrieb von 500 Formularanwendungen der S-Management Services. Diese sind mit Fachverlagen wie Kohlhammer und Boorberg rechtlich geprüft und durch die Kooperation mit der cit technisch aktuell.

Öffentliche Verwaltungen werden damit fit für das OZG 2.0: Denn ihre Fachabteilungen können die auf der Plattform

bereitgestellten Formulare ohne Programmierung zu ihren individuellen Online-Anträgen modellieren – das Aufsetzen eines großen IT-Projekts ist dafür nicht erforderlich. Durch die Zusammenarbeit der S-Management Services mit der cit und den kommunalen Rechenzentren AKDB und Dataport können interessierte Kommunen die Formulare direkt abrufen und für 40 Millionen Bürger einsetzen.

Nachhaltig wirtschaften

Wie eingangs gesagt, zählen Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Die Entscheidungen von heute prägen maßgeblich die Zukunft der nächsten Generationen. Wie wichtig wir dieses Thema als DSV-Gruppe nehmen, zeigt sich auch in unserer Gruppenstrategie. So ist „Nachhaltig wirtschaften“ eine übergreifende Leitlinie, die sowohl nach außen als auch nach innen wirkt. Auf den Finanzmärkten spielt Nachhaltigkeit ebenfalls eine übergeordnete Rolle: „Sustainable Finance“ (nachhaltige Finanzierung) zielt darauf ab, ökologische, soziale und unternehmerische Kriterien in die Entscheidungen, Produkte und Dienstleistungen von Finanzakteuren mit einzubeziehen.

Das Portal S-Nachhaltigkeit, das die DSV-Gruppe zentral bereitstellt, unterstützt die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe bei ihren Nachhaltigkeitszielen. Es bietet eine Übersicht über Lösungen und Initiativen, die auf das Zielbild der Nachhaltigkeit einzahlen. Die Kriterien zur Bestimmung einer nachhaltigen Lösung orientieren sich dabei stark an den Indikatoren, die bereits für den „Bericht an die Gesellschaft“ des DSGV herangezogen werden.

Erst kürzlich wurde das Portal um die Rubrik „S-Vielfalt“ erweitert. Der neue Inhaltsbereich gibt Anregungen, sich mehr mit Vielfalt zu beschäftigen, sie zu fördern und zu leben. Er bietet Impulse zur praktischen Herangehensweise und Einblicke, was Unternehmen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe bereits umgesetzt haben oder aktuell planen.



Dr. Michael Stollarz



Vorsitzender der Geschäftsführung,
DSV-Gruppe, Stuttgart

Bei seinem Amtsantritt kündigte Michael Stollarz an, die DSV-Gruppe noch schneller und agiler machen zu wollen und bei der Produktentwicklung zwei Schritte vorzuschauen. Das Tempo nimmt seitdem keineswegs ab, sondern immer nur zu: Die DSV-Gruppe unterliegt einem steten und sich beschleunigendem Wandel. Mittlerweile ist sie Technikdienstleister und Lösungsanbieter. Die aktuellen Anforderungen umschreibt Stollarz wie folgt: Gleich ob die digitale Transformation, der nachhaltige Wandel, die Herausforderungen im Immobilienfinanzierungsgeschäft, das Megathema KI oder neue Payment-Lösungen, der Sparkassenverlag sieht sich in der Pflicht, Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die es den einzelnen Primärbanken ermöglichen, Erträge zu steigern und die Kosten zu senken. (Red.)

Auch die DSV-Gruppe selbst sieht sich bei diesen Themen in der Pflicht. So haben die Unternehmen der DSV-Gruppe in einer gemeinschaftlichen Aktion die Charta der Vielfalt unterzeichnet und damit ihr Bestreben bekräftigt, ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und dafür auch nach außen einzustehen. Ein weiteres nach außen hin sichtbares Zeichen für das Engagement der DSV-Gruppe ist die Selbstverpflichtung der Dienstleistungsunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften. Hauptziel ist die Klimaneutralität in unserem eigenen Geschäftsbetrieb bis 2035.

Kai Ostermann

Energieeffizienz, E-Mobilität, Energieerzeugung: Wie nachhaltige Transformation gelingt

Es gab schon einfachere Zeiten für mittelständische Unternehmen und Kommunen, um weitreichende Investitionsentscheidungen zu treffen. Glaubt man den meisten Prognosen, dann wird 2023 das Bruttoinlandsprodukt preisbereinigt etwa auf dem Niveau des Vorjahres verbleiben. Erst im kommenden Jahr erwartet das Ifo-Institut ein Wachstum um 1,7 Prozent.¹⁾ Zur stagnierenden Wirtschaft kommen aktuell weiterhin zahlreiche Hemmnisse. Vollen – bisweilen sogar zu vollen – Auftragsbüchern stehen nach wie vor Lieferengpässe bei Rohstoffen und Vorprodukten gegenüber. Stark erhöhte Inflationsraten bremsen die wirtschaftliche Dynamik ebenso wie steigende Zinsen, die anhaltende Energiekrise sowie protektionistische Tendenzen beispielsweise zwischen den USA und China, die sich in Strafzöllen oder Handelsrestriktionen äußern. Verlässliche Vorhersagen und Planungssicherheit sind unter diesen Rahmenbedingungen nur schwer zu bekommen.

All das könnte notwendige Investitionsentscheidungen verzögern oder sogar ganz verhindern. Sollte es aber nicht. Denn auch der kommerzielle und gesellschaftliche Handlungsdruck mahnt zu Veränderungen. Einerseits durch die Klimakrise und ihre Folgen. Andererseits aber auch durch weitreichende politische Entscheidungen und regulatorische Vorschriften wie die EU-Taxonomie und neue Berichterstattungspflichten.

Trotz all dieser Unwägbarkeiten erkennen immer mehr mittelständische Unternehmen und Kommunen: Jetzt ist der richtige Moment, um in die Zukunftsfähigkeit zu investieren. Und durch die nachhaltige Transformation die eigenen

Wettbewerbschancen zu verbessern. Aber wo anfangen bei dieser Mammutaufgabe?

Mögliche Stellschrauben für nachhaltige Transformation

Für das Gelingen der grünen Transformation sind in Deutschland gesamtwirtschaftliche Investitionen in Höhe von 5 Billionen Euro notwendig. Nur so lässt sich Klimaneutralität bis zur Mitte des Jahrhunderts erreichen. Auf die öffentliche Hand entfallen davon rund 500 Milliarden Euro, wovon rund 30 Prozent (150 Milliarden Euro) den Kommunen zugeordnet werden können. Gemeinden, Städte und Kreise müssen ihre Investitionen in Nachhaltigkeit demnach mehr als verdoppeln. Das ergab eine Untersuchung von KfW Research²⁾. Dabei startet die eigene „grüne“ Transformation für jedes Unternehmen oder jede Kommune an anderer Stelle. Die Herausforderung ist, die für sich individuell passenden Stellschrauben zu identifizieren, um beispielsweise den eigenen Geschäftsbetrieb nachhaltiger aufzustellen.

So kann es sinnvoll sein, den Fuhrpark auf E-Mobilität umzustellen. Und den benötigten Strom für die Ladeinfrastruktur direkt über eine eigene Photovoltaikanlage zu beziehen. Oder aber, das Produktions- oder Verwaltungsgebäude energieeffizient zu sanieren und in moderne Produktionsanlagen zu investieren, um dadurch Energiekosten zu sparen. Auch im Bereich moderner IT-Infrastruktur stecken häufig ungenutzte Potenziale, um Prozesse effizienter und somit nachhaltiger zu machen. Bei all diesen Beispielen wird deutlich: Es gibt keine allgemeingül-

tige Antwort auf die drängenden Transformationsfragen des Mittelstandes oder der Kommunen.

Jeder Veränderungsschritt setzt zunächst eine umfangreiche, individuelle Analyse und Beratung voraus. Erst wenn das Ziel klar ist, lassen sich die Umsetzungsdetails konkretisieren. Hierzu zählt in erster Linie die Entwicklung einer Finanzierung für das gewünschte Vorhaben. Wie gut die Finanzierungsform die individuellen Bedürfnisse des Kunden erfüllt, ist letztlich entscheidend, ob notwendige Zukunftsinvestitionen überhaupt auf den Weg gebracht – oder aber auf unbestimmte Zeit vertagt werden.

Stärken von Leasing für die nachhaltige Transformation

Dafür ist es wichtig, die Stärken und Potenziale der verschiedenen Finanzierungsinstrumente zu kennen. Das vergangene Jahr hat gezeigt: Insbesondere Leasing kommt hier eine Schlüsselfunktion zu. Allein 2022 finanzierten die Leasinggesellschaften für mehr als 72 Milliarden Euro Maschinen, Fahrzeuge, IT-Equipment, Immobilien und andere Wirtschaftsgüter. Das entspricht einem Wachstum von 4 Prozent.³⁾ Die Finanzierungsoption ist für mittelständische Unternehmen und Kommunen ein entscheidender Faktor, um schnell aktiv werden zu können.

Der entscheidende Vorteil: Leasing schont die Liquidität und verringert die langjährige Verschuldung, die sich etwa durch zwangsläufige Kreditaufnahmen ergibt. Leasingnehmer erwerben Nutzungsrechte beispielsweise von neuen, energieeffi-



zienten Fahrzeugen, Maschinen oder IT-Ausstattung, anstatt sie selbst kaufen zu müssen. Die Leasinggesellschaft bleibt Eigentümer und führt die Objekte in ihrer Bilanz. Für die Nutzung zahlen Leasingkunden eine monatliche Rate, in der auch ergänzende Serviceangebote wie Wartung, Reparatur oder technischer Support enthalten sind. Dabei lässt sich auch durch das „Pay-as-you-earn-Prinzip“ vereinbaren, dass Leasingraten erst dann anfallen, wenn etwa eine neue Maschine bereits Erträge erwirtschaftet. Für größere Transformationsinvestitionen braucht es hingegen meist Lösungen mit weiterem Planungshorizont und längeren Laufzeiten – etwa für den Bereich der Energieerzeugung und Stromnetze. Hierfür erforderlich sind Erfahrung und Know-how, beispielsweise bei der Strukturierung und dem Arrangieren von Konsortialfinanzierungen für Wind- und Photovoltaikparks. Ebenfalls großes Potenzial steckt in Projektfinanzierungen auf Basis langfristiger Stromabnahmeverträge, sogenannter Power Purchase Agreements (PPA). Eine große Bedeutung kommt in jedem Fall auch der fachgerechten Beschaffung und Einbindung von geeigneten Förderprogrammen zu – eine Dienstleistung, die auch mit Blick auf die häufig nicht einfache Beantragung, einen erheblichen Wert haben kann.

Regionale Nähe und Vertrauen

Wie Leasing und weitere Finanzierungslösungen mit Hilfe der Deutschen Leasing bereits zu echten Transformationsbeschleunigern geworden sind, zeigen Beispiele aus den Bereichen Energieeffizienz, E-Mobilität und Energieerzeugung. Beim nachhaltigen und energieoptimierten Neubau ihrer Produktionsstätten setzt die Bäckerei Papperts neue Standards. Als erste Bäckerei Deutschlands bäckt das 100 Jahre alte hessische Unternehmen in Kürze komplett CO₂-neutral – dank weitsichtiger Investitionen in ein modernes Backhaus. Bei klimafreundlicher Mobilität zeigen Lübeck und Kiel, wohin die Reise geht. Die beiden Städte investieren hohe Millionenbeträge in die Elektrifizierung ihrer Busflotten.

In der Metropolregion Berlin-Brandenburg werden schon bald Wasserstofftriebzüge unterwegs sein. Auch bei der fortschrittlichen Energieerzeugung entstehen bereits große Transformationsprojekte. Derzeit realisiert die DAL Deutsche Anlagen-Leasing – eine Tochtergesellschaft der Deutschen Leasing – gemeinsam mit den Sparkassen die Finanzierung für einen der aktuell größten Solarparks in Deutschland auf Basis eines langfristigen Stromabnahmevertrages – eines Power Purchase Agreement (PPA).

Bei diesen nachhaltigen Vorzeigeprojekten wird eines ganz deutlich: Transformation gelingt durch mutige Entscheidungen – und gemeinsam im Team. Bei der Beratung und Umsetzung arbeiten die Deutsche Leasing und die DAL eng mit den Sparkassen vor Ort zusammen. Der Aspekt der regionalen Nähe spielt eine entscheidende Rolle. Sparkassenberater kennen die Herausforderungen ihrer Kommunen und Mittelständler seit vielen Jahren und können sie entsprechend unterstützen. Dieses Vertrauensverhältnis ist entscheidend, um gemeinsam Investitionshürden zu beseitigen und Nachhaltigkeitsinvestitionen zu entwickeln.

Gemeinsame Kampagne mit Sparkassen und neuer Markenauftritt

Die bestehende Partnerschaft zwischen Deutscher Leasing und den Sparkassen wird nun noch weiter gestärkt: Im Sommer starten sie eine gemeinsame Themenkampagne rund um Transformationsfinanzierung und Nachhaltigkeit im Mittelstand. Im Zentrum stehen die Themen Energieeffizienz, E-Mobilität und Energieerzeugung – und die Frage, wie Unternehmen und Kommunen ihre Transformation dabei gemeinsam mit den Sparkassen und der Deutschen Leasing gestalten können. Gleichzeitig rückt die Deutsche Leasing auch mit ihrem neu gestalteten Markenauftritt näher an die Sparkassen heran.

Mittelständische Unternehmen und Kommunen sollten jetzt die eigenen Transformationsherausforderungen mutig vorantreiben. Mit dem Wissen: Nachhaltige



Kai Ostermann



Vorsitzender des Vorstands,
Deutsche Leasing AG, Bad Homburg v. d. H.

Der Investitionsdruck für deutsche Unternehmen, aber auch Kommunen ist hoch. Alleine für das Gelingen der nachhaltigen Transformation sind laut Kai Ostermann in Deutschland 5 Billionen Euro notwendig. Damit diese Mammutaufgabe gelingen kann, brauche es die richtigen Finanzierungsformen. Er sieht dabei das Leasing in einer Schlüsselfunktion, wie auch die steigenden Finanzierungsvolumina belegen würden. Um die Chancen der Transformationsfinanzierung via Leasing zu unterstreichen, werde nun die Partnerschaft zwischen den Sparkassen und der Deutschen Leasing mit einer gemeinsamen Themenkampagne rund um die Transformationsfinanzierung und Nachhaltigkeit im Mittelstand intensiviert. (Red.)

Veränderungen haben die Kraft, selbst neue Zukunftschancen hervorzubringen. Sie aufgrund aktueller Rahmenbedingungen nicht zu ergreifen, ist in vielerlei Hinsicht zu kurzfristig gedacht.

Fußnoten

1) ifo-Institut, ifo Konjunkturprognose Frühjahr 2023: Deutsche Wirtschaft stagniert, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-03-15/ifo-konjunkturprognose-fruehjahr-2023-deutsche-wirtschaft-stagniert>

2) KfW, Kommunen investieren rund 4 Mrd. EUR in Klimaschutz und Klimaanpassung, verfügbar unter: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_760640.html

3) Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL), Wirtschaftsstandort braucht Investitionsschub, verfügbar unter: <https://bdl.leasingverband.de/newsroom/pressemitteilungen/einzelansicht/wirtschaftsstandort-braucht-investitionsschub>

Wolfgang Wiest

Höhere Attraktivität der Lebensversicherung im Umfeld steigender Zinsen

Wer finanziell vorsorgen will, musste lange Zeit erleben, dass viele risikoarme Geldanlagen keinen Ertrag abwarfen. Das hat sich nun schlagartig geändert, seit im letzten Jahr die Inflation immer weiter anstieg. Die Europäische Zentralbank hat gegengesteuert und den Leitzins angepasst. Das kommt der Altersvorsorge zugute, denn steigende Zinsen ermöglichen Lebens- und Rentenversicherern neue Handlungsspielräume. Auch und gerade in der Niedrigzinsphase waren die Überschussbeteiligungen der Lebensversicherer sehr lukrativ. Das höhere Zinsniveau schafft die Basis, um die Lebensversicherung mittelfristig noch attraktiver zu gestalten.

Die Lebensversicherer haben wieder die Möglichkeit, in höher verzinsten Anlagen zu investieren und von diesen höheren Renditen profitiert das Versichertenkol-

lektiv. Kurzfristig liegen die Ertragserwartungen unter den Inflationsraten. Altersvorsorge gilt es jedoch über einen langen Zeitraum zu betrachten. Hier hat sich regelmäßig gezeigt, dass die Renditen der Lebensversicherer die Inflation schlagen.

Zinszusatzreserve könnte den Kunden zugutekommen

Zugleich können viele Lebensversicherer aufgrund des angestiegenen Zinsniveaus erstmals wieder mit einem moderaten Abbau der bilanziellen Vorsorgemaßnahmen beginnen. Diese zusätzlichen Sicherheitspuffer waren notwendig, um zugesagte Garantien, trotz niedriger Kapitalmarktzinsen, abzusichern. Insgesamt hatte die Branche annähernd 100 Milliarden Euro als zusätzliche Reserven aufgebaut. Doch

die Neuanlagerendite liegt heute bei rund 3 Prozent und das aus den sogenannten Zinszusatzreserven freiwerdende Geld kann damit wieder den Kunden zugutekommen. Dies zeigt, dass das kollektive Sparmodell der Lebensversicherung ein flexibles, ausgewogenes System ist, das in schwierigen Zeiten Risiken abmildert, positive Entwicklungen aber ebenso an die Versichertengemeinschaft weitergibt.

Das Versichertenkollektiv profitiert vom Zinsanstieg, weil die Versicherer vorsichtig und nachhaltig gewirtschaftet haben. Damit ist die Lebensversicherung auch im neuen Umfeld steigender Zinsen ausgesprochen wettbewerbsfähig und ein sicheres und erprobtes Mittel, um die Altersvorsorge in Deutschland zu stärken.

Die öffentlichen Lebensversicherer sind stabil durch die lange Niedrigzinsphase gekommen. Aufgrund der Langfristigkeit ihrer Anlagen konnten sie Schwankungen an den Kapitalmärkten glätten, negative Zinsen über die Zeit ausgleichen und Risiken minimieren – seit mehr als 100 Jahren ist dies ihre Kernkompetenz. Diese Stabilität ist das A und O für Kunden. In der Ansparphase ebenso wie in der Auszahlphase. Die lebenslange Rentenleistung ist für ein würdevolles Altern unverzichtbar. Damit wird Gerechtigkeit in der Altersvorsorge über Generationen hinweg sichergestellt.

Breit diversifizierter Kapitalstock als Vorteil

Die deutschen Lebensversicherer verfügen über einen großen, über Versichertengenerationen hinweg gewachsenen,

Die öffentlichen Versicherer

Der 1911 gegründete Verband öffentlicher Versicherer (VöV) ist der Dachverband der öffentlichen Versicherungsunternehmen in Deutschland, der acht Erstversicherungsgruppen mit rund 40 Einzelunternehmen vertritt. Die öffentlichen Versicherer erreichen mit mehr als 22,5 Milliarden Euro Prämienvolumen einen Marktanteil von rund 11 Prozent am deutschen Versicherungsmarkt. Sie sind damit die zweitgrößte Versicherungsgruppe in Deutschland.

Zusammen genommen verantworten die öffentlichen Versicherer ein Kapitalanlagevolumen von rund 160 Milliar-

den Euro. Sie beschäftigen rund 30 000 Mitarbeiter. Bundesweit unterhalten öffentliche Versicherer, Sparkassen und weitere Verbundpartner insgesamt rund 17 500 Geschäftsstellen. Als dem Gemeinwohl verpflichtete Unternehmen und kompetente und verlässliche Partner vor Ort sind die öffentlichen Versicherer Ansprechpartner für Privatkunden aller Einkommensklassen sowie für kleine und mittelgroße Unternehmen. Der Verband repräsentiert die Interessen seiner Mitglieder auf nationaler und europäischer Ebene, mit Sitz in Berlin und Düsseldorf sowie seinem Verbindungsbüro in Brüssel.



Kapitalstock von mittlerweile über 1 Billion Euro. Allein die öffentlichen Versicherer haben daran einen Anteil von 160 Milliarden Euro. Als größte institutionelle Kapitalanleger in Deutschland können Lebensversicherer auch alternative Anlagen wie Immobilien, Infrastrukturinvestments, nicht börsengehandelte Beteiligungen oder Finanzierungen in den Aufbau von Vorsorgevermögen einbeziehen. Die Wertentwicklung breit diversifizierter Kapitalstöcke ist deutlich weniger abhängig von den Börsenkursen als eine reine Anlage in Aktien, was Lebensversicherern hier einen Vorteil verschafft.

So ist es den Lebensversicherern während der Niedrigzinsphase gelungen, neue Produkte auf den Markt zu bringen, die höhere Renditeerwartungen mit Stabilität kombinieren – allerdings ohne das Korsett von jährlichen Garantiezinsen, die die Kapitalanlage mittlerweile zu sehr einschränken.

Gleichzeitig spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle und wird von vielen Bürgerinnen und Bürgern als zunehmend wichtig erachtet. Für die nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft werden enorme Finanzmittel benötigt. Lebensversicherer können diese Mittel langfristig zur Verfügung stellen. Die öffentlichen Versicherer sind zum Beispiel stark in der Finanzierung erneuerbarer Energien engagiert, zudem haben sie bereits 2019 die Principles of Responsible Investment der Vereinten Nationen unterzeichnet. Durch ihr Abstimmverhalten auf Hauptversammlungen und in Investorengesprächen wirken sie darüber hinaus auf eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmen ein, in die sie investiert sind und nehmen damit Einfluss auf die nachhaltige Transformation der Wirtschaft.

Und die Lebensversicherung kann noch viel mehr: Sie sichert existentielle Lebensrisiken ab. Im Todesfall sind die Hinterbliebenen versorgt, beim Verlust der Arbeitskraft sichern private Berufsunfähigkeits- oder Erwerbsminderungsrenten den Lebensstandard. Steuervorteile und staatliche Förderung sprechen zusätzlich für eine private Lebensversicherung.

Die Erfahrung zeigt, dass Menschen, die fürs Alter vorsorgen wollen, einen verlässlichen Partner suchen, der sie kennt und in der Lage ist, auf ihre unterschiedlichen, sich im Laufe des Lebens wandelnden Bedürfnisse und Risikoneigungen flexibel einzugehen. Zentral für die Verbreitung solcher individuellen Vorsorgelösungen ist ein breites Beraternetzwerk vor Ort, wie es die öffentlichen Versicherer besitzen. Sie begleiten die Menschen durch wechselnde Lebensphasen, oft lebenslang und über Generationen hinweg.

Dringend notwendige Reformen

Wenn im Bundesfinanzministerium über die Zukunft der privaten Altersvorsorge diskutiert wird, sollte allen Beteiligten klar sein: Die geförderte private Altersvorsorge muss dringend reformiert werden. Sie muss einfacher, unbürokratischer und kostengünstiger werden. Die deutschen Versicherer haben deshalb mit der Bürgerrente einen Vorschlag eingebracht. Das neue Vorsorgemodell ist einfach aufgebaut und kostengünstig, es vereint Sicherheit mit Renditechancen, ist verbunden mit einer für alle Bürgerinnen und Bürger leicht verständlichen staatlichen Förderung, und verspricht auf Dauer deutlich höhere Renditen. Die öffentlichen Versicherer unterstützen diesen Vorschlag nachdrücklich.

Vor dem Hintergrund der in Deutschland gewachsenen Vorsorgelandschaft sind freiwillige Vorsorgeformen, die leicht verständlich sind und lohnende Anreize bieten, weiterhin der Königsweg. Die Zinswende zeigt den Menschen, dass sich Sparen – und damit auch die Altersvorsorge – wieder lohnt. Rund 100 Millionen bestehende Lebensversicherungsverträge – davon wurden über 9 Millionen allein in den beiden letzten Jahren abgeschlossen – sind ein klares Signal.

Die Sparer in Deutschland vertrauen den deutschen Lebensversicherern. Wer langfristige Sicherheit und Stabilität sucht, ist gut bei ihnen aufgehoben. Daneben bietet nur die Lebensversicherung zusätzli-



Wolfgang Wiest



Hauptgeschäftsführer, Verband öffentlicher Versicherer e.V., Berlin

Die deutsche Bevölkerung wächst und sie wird immer älter. 2035 ist laut Statistischem Bundesamt ein Fünftel der Deutschen im Rentenalter. Dadurch geraten die staatlichen, umlagefinanzierten Sicherungssysteme unter Druck, Verteilungsfragen rücken in den Vordergrund. Die demografische Entwicklung macht es unumgänglich, dass die private Altersvorsorge gestärkt wird. Angesichts der aktuellen Entwicklungen an den Kapitalmärkten ist es da an der Zeit, auch die Rolle der Lebensversicherung im System der privaten Altersvorsorge neu zu bewerten. Denn sie ist ein verlässliches und solides Vorsorgeinstrument. Und mit aktuell knapp 87 Millionen Verträgen, davon mehr als 45 Millionen Rentenversicherungen, ist sie fester Bestandteil der Alterssicherung in Deutschland. Der Autor sieht nun wieder eine wachsende Attraktivität der Lebensversicherung: So schaffe das höhere Zinsniveau die Basis, um die Lebensversicherung mittelfristig noch attraktiver zu gestalten. Und zugleich können viele Lebensversicherer aufgrund des angestiegenen Zinsniveaus erstmals wieder mit einem moderaten Abbau der bilanziellen Vorsorgemaßnahmen beginnen und freiwerdende Mittel aus der Zinszusatzreserve könnten den Kunden zugutekommen. (Red.)

che Absicherungen wie den Todesfall- und den Berufsunfähigkeitsschutz und sichert das Langlebkeitsrisiko ab.

Die Lebensversicherung hat eine lange Tradition, und das zu Recht. Sie wird auch künftige Krisen gut und verlässlich überstehen.

Mike Schneider

Weil's um mehr als Mitarbeit geht

„Weil's um mehr als Geld geht“ – so lautet das Motto des diesjährigen Spar-kassentages. Mitarbeiter in Unternehmen werden spätestens nach den strapaziösen Monaten der Corona-Pandemie zustimmen und auf gestiegene Arbeitslast, erhöhten Stress bis hin zu andauernden gesund-heitlichen Beeinträchtigungen verweisen. So macht sich ein Drittel von circa 23 000 weltweit befragten Menschen, die zwi-schen 1983 und 1994 geboren worden sind, Sorgen um ihre Arbeit beziehungs-weise die Arbeitsbelastung.¹⁾

VUCA – BANI – WUMS

Ein Blick zurück auf die vergangenen cir-ca zwanzig Jahre erweckt den Eindruck, als befänden wir uns in einem Zeitalter der Dauerkrise(n). Um nur die größten Er-

eignisse zu benennen (siehe Abbildung 1): Kurz vor dem Jahrtausendwechsel be-stand große Sorge mit Blick auf die IT-mä-ßige Verdaubarkeit der Zahl 2000 (Y2K). 2008 versetzte eine zuvor unvorstellbare Finanz- und Bankenkrise die Welt in Schnappatmung; es ging die Angst vor ein-erem wirtschaftlichen Kollaps um.

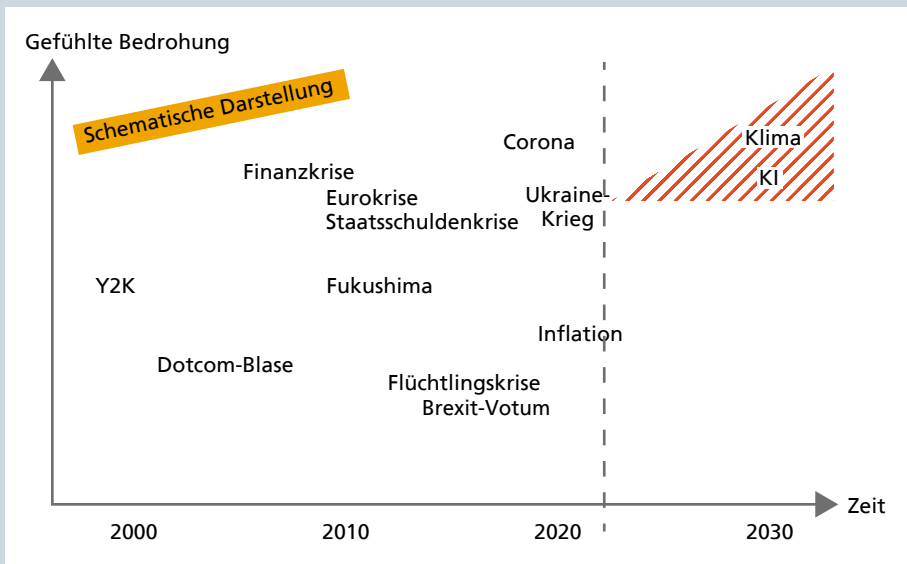
Darauf folgte in den Jahren 2010/11 im Euroraum eine Währungs- und Staats-schuldenkrise (PIGS-Staaten). 2020/21 er-eilte die Welt der mehrdimensionale Shut-Down durch die Corona-Pandemie. Und nur ein Jahr später folgte der Ukraine-Krieg, dessen Ende auch ein Jahr später nicht absehbar ist – ein Jahr, in dem auch die Sorge um die Stabilität von Banken ein unrühmliches Revival erfährt. Und mit den Herausforderungen um das glo-bale Klima sowie der Künstlichen Intelli-

genz (KI) gibt es zwei weitere Trends, de-nen nicht wenige Menschen mit Sorge entgegensehen.

Banken und Sparkassen (im Folgenden: Institute) finden sich in diesem Kontext wieder und kennen weitere Bedrohungs-faktoren: Herausforderungen rund um Digitalisierung oder auch das Auftreten von near- und non-banks als neue Wett-bewerber und das Niedrig- beziehungs-weise Negativzinsumfeld. Die letztge-nannte Entwicklung hat die Ertragsbasis von Kreditinstituten in ihren klassischen Geschäftsfeldern massiv geschmälert. Zwar gab es Bestrebungen den Business Mix zu verbessern, also das nicht-zinstragende Geschäft auszubauen. Allerdings konnte dadurch das Abschmelzen der Zinserträ-ge nicht vollständig kompensiert wer-den, wie an der Betriebsergebnisspanne (vor Bewertung) abzulesen ist (2015: 0,44 Prozent der durchschnittlichen Bilanz-summe, 2021: 0,36 Prozent).²⁾ Insofern verwundert es nicht, dass Kreditinstitute zusätzlich Kostensenkungsmaßnahmen er-griffen haben.

Die Anzahl der Mitarbeitenden ist von 2006 bis 2021 von 693 000 auf 527 000 zurückgegangen (minus 24 Prozent).³⁾ Gleichzeitig ist die Bilanzsumme, gewis-sermaßen als Indikator für die Arbeits-last, sogar um 28 Prozent angestiegen.⁴⁾ Fairerweise sind bei dieser Betrachtung Investitionen in schlankere Arbeitspro-zesse/Digitalisierung zu berücksichtigen, wodurch eine eindeutige Interpretation erschwert ist. Allerdings ist die Spreizung zwischen Mehrarbeit/aufwand und we-niger Beschäftigte auffällig hoch, sodass von einem zunehmenden Druck auf die aktiv Beschäftigten ausgegangen wird.⁵⁾

Abbildung 1: Ausgewählte Krisen seit 2000



Quelle: M. Schneider



Bei den Menschen beziehungsweise Mitarbeitern in den Instituten hat sich vor diesem Hintergrund das Gefühl eingestellt, dass eine ständig anwachsende Dynamik in der Welt mit einer stetig abnehmenden Reaktionsfähigkeit einhergeht. Immer mehr Informationen auf immer mehr (oft sozialen) Kanälen gilt es irgendwie zu bewältigen und dabei einen noch einigermaßen guten Job zu machen. Geprägt sind daher viele Diskussionen um die Zukunft von Unternehmen und Geschäftsmodellen von der Abkürzung VUCA. Diese Abkürzung steht für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und beschreibt damit eine Welt, die immer volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger wird.⁶⁾ Und selbst dieses Konzept scheint den Herausforderungen der Wirklichkeit nicht mehr gerecht zu werden. Unter dem Kürzel BANI findet bereits ein neuer (dystopisch anmutender) Ansatz eine zunehmende Verbreitung: Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible – also brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich erscheint demnach die Welt von heute.⁷⁾

Hieraus lässt sich ein dritter Ansatz ableiten, der die gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter in den Instituten und weniger die extern vorgegebenen Rahmenbedingungen beschreiben soll: WUMS. Gemeint sind damit die Attribute Weitblick, Umsicht, Mut und Stärke, mit denen den erschwerten Rahmenbedingungen begegnet werden kann:

– **Weitblick** adressiert vor allem das strategische Denken (Zeitdimension). Nur wer den Zweck des Unternehmens kennt und auch über die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells nach-besser noch vor-denkt, kann auf künftige Herausforderungen rechtzeitig und angemessen reagieren, im besten Fall solchen Entwicklungen sogar antizipativ vorausgreifen.

– **Umsicht** bezieht sich auf die Beziehungen zu Stakeholdern, vor allem aber den Schnittstellen innerhalb des Instituts im Sinne von Mitdenken und Mithandeln; explizit über alle Ebenen hinweg (Organisationssicht).

– **Mut** bedarf es, um Aktivitäten, die als sinnvoll erachtet werden, auch ohne Auftrag oder sogar gegen mögliche Widerstände im Sinne eines unternehmerischen Handelns auszuführen. Aber auch für das Priorisieren oder Posteriorisieren (= das Weglassen) und erst recht, um auch „Nein“ zu sagen.

– **Stärke** beschreibt die Fähigkeit, den Spannungen des Umfelds mit ausreichender Resilienz begegnen zu können. Dazu zählt auch die Antwort auszuhalten auf die Frage: Ist das wirklich die Arbeit, die man machen möchte? Für die aufrichtige Antwort muss sich niemand schämen.

All das lässt sich nur durch ein hohes Maß an Identifikation realisieren. Gerade der noch jungen Generation Z wird als priorisierte Wertvorstellung die Selbstverwirklichung zugesprochen. Die Wirkungskette ist einfach: keine Selbstverwirklichung – keine Identifikation – kein WUMS.

Rolle der Mitarbeiter in Sparkassen neu definieren

Gemäß der Trendence-Umfrage aus dem Jahr 2021 gelten die Sparkassen unter den Professionals als langsam, langweilig und hierarchisch. Zwar ist gleichzeitig in dieser Gruppe die Zufriedenheit mit den Sparkassen sehr hoch und auch die Wechselbereitschaft gering ausgeprägt.⁸⁾ Allerdings bleibt der Handlungsbedarf mit Blick auf die Weiterentwicklung hoch. So könnte sich die hohe Bindungskraft der Institute in den nächsten Jahren aufgrund der Rahmenbedingungen merklich reduzieren.

Möglicherweise ist das hohe Maß an Zufriedenheit Ausdruck für ein Wohlfühlen – dies wäre jedoch riskant mit Blick auf die Zukunftsaussichten, wenn hiermit ein falsch verstandenes Sicherheitsgefühl verbunden sein sollte. Wohlfühlen meint dann Bequemlichkeit, die wiederum in eine gefährliche Passivität münden kann. Die Wirtschaftsgeschichte kennt einige Beispiele von Unternehmen, die nach einer Phase des Erfolgs wichtige Entwicklungen zu spät erkannt haben und daran gescheitert sind.



Prof. Dr. Mike Schneider



Professur für Strategisches Bank- und Vertriebsmanagement, Hochschule für Finanzwirtschaft und Management, Bonn

Die Zahl der Mitarbeiter ist bei den Kreditinstituten von 2006 bis 2021 um 24 Prozent gesunken, während die Arbeitslast sogar deutlich gestiegen sei. Mike Schneider geht daher von einem steigenden Druck auf die Mitarbeiter aus. Aber auch Akronyme wie VUCA und BANI zeichnen ein düsteres Bild der aktuellen Welt und erhöhen den Druck auf Mitarbeiter. Daher brauche es WUMS, also Weitblick, Umsicht, Mut und Stärke bei den Beschäftigten. Das ließe sich am besten mit einem hohen Maß an Identifikation der Mitarbeiter mit dem Institut realisieren. Doch Begriffe alleine reichen dabei nicht. Die Akteure müssen laut dem Autor ihre Rollen finden und einnehmen. Hilfreich wäre, wenn die Mitarbeiter „Bock auf Banking“ hätten. Es brauche daher eine echte Transformation innerhalb der Institute. Er fordert die Sparkassen daher zur Selbstreflexion und zum entschiedenen Handeln auf. (Red.)

Insofern ist es von zentraler Bedeutung, die Rolle der Mitarbeiter in Sparkassen und auch in anderen Banken (neu) zu definieren, die damit verbundenen Bedarfe an Fähig- und Fertigkeiten zu identifizieren und in jedem Einzelfall den Fit zwischen Anforderung und persönlicher Erfüllung zu überprüfen. Erfüllung darf beziehungsweise muss sogar in doppelter Hinsicht gelten: Es geht nicht allein darum, ob Mitarbeiter den notwendigen Anforderungen ihrer aktuellen Rolle genügen, sondern vielmehr noch, ob sie diese Rolle annehmen möchten beziehungsweise

Abbildung 2: Auswahl bisheriger und künftiger Rollenanforderungen

Kriterium	Bisher	Künftig
Sinn/Zwecke	Erwerb sichern	Eigenen Lebenszweck ausleben
Persönliche Entfaltung	Wenig bedeutsam	(sehr) wichtig
Netzwerken	Eher gering	Hoch
Fehlerkultur	eher niedrig	Mittel bis hoch
Commitment	Niedrig bis mittel	Hoch
Automatisierung	Mittel bis Hoch	niedrig
Stabilität	Sehr hoch	Niedrig
Zusammenhalt	Ausführende bis hin zum Lohnsöldner	Mitstreitende/ Mitgestaltende
Gestaltungsraum	Mittel bis hoch – nach Level	Hoch
Transparenzbedürfnis	Gering	Hoch
...

Quelle: M. Schneider

ungsweise diese als für sich persönlich erfüllend erleben.⁹⁾ Ein wenig überspitzt: Wer sich täglich die Frage „Was kann ich heute tun, um morgen noch dabei sein zu dürfen?“ angstfrei stellen kann, scheint die richtige Rolle für sich gefunden zu haben. Identifikation und Sinnstiftung in der Arbeit sind gerade in der sogenannten Generation Z sehr hoch priorisierte Wertvorstellungen. Das hat im Übrigen auch Implikationen für Arbeitgeber – dazu später mehr. Abbildung 2 stellt die veränderten Anforderungen an Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt den bisherigen gegenüber (neue beziehungsweise künftige Welt zielt hierbei auf die Konzepte VUCA und BANI ab). Diese Gegenüberstellung ist als grobe Einschätzung zu verstehen und soll die Disparität zwischen früher und künftig herausstellen.

Eine Erkenntnis hieraus, die erstaunlicherweise kaum beziehungsweise gar nicht diskutiert wird: Die gebräuchlichen Begriffe für Arbeitskräfte geben die veränderten Rahmenbedingungen nicht wieder. Sie sind geprägt von einem jahrzehntelangen Verständnis, das im Wesentlichen auf Hierarchiedenken, Abhängigkeit und Passivität basiert. Schon das Wort „Mitarbeit“ impliziert, dass Menschen in Unternehmen überwiegend mitmachen, es demnach eines externen Impulses bedarf, um die Arbeit zu entfalten. Im Duden finden sich verschiedene Synonyme für den Begriff „Mitarbeiter“ beziehungsweise „Mitarbeiterin“, die alle-

samt ganz ähnliche Unzulänglichkeiten aufweisen (Auswahl):

Beschäftigte: Suggestiert, dass Menschen ständig angeleitet werden müssen und von sich aus (aktiv) nichts tun.

Angestellte: Passivität bis hin zu einem Abhängigkeitsverhältnis; Selbstverwirklichung hat in diesem Begriff keinen Platz.

Betriebsangehörige: Der Mensch „gehört“ zum Unternehmen; Identität und Selbstentfaltung finden keinen Raum.

Bedienstete: Verweist auf Zeiten, in denen Beherrschung von Dienstkräften üblich war (Machtgefälle).

Arbeitskraft: Reduktion auf die körperliche Bewältigung von Aufgaben.

Es ist Zeit, diese Begrifflichkeiten zu überdenken, sofern sie nicht semantisch neu aufgeladen werden können. Um Missverständnissen vorzubeugen: Alleine neue Wörter führen keine Veränderungen herbei. Die hier vorgestellten Überlegungen basieren auf der Prämisse der deutlich veränderten Rahmenbedingung unserer Arbeitswelt. Neue Begrifflichkeiten könnten Institute beziehungsweise Unternehmen allgemein helfen, die Veränderungsbereitschaft noch stärker in den Vordergrund zu stellen und sie wären gleichermaßen ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und deren veränderten Rollen.

So könnte beispielsweise von Akteuren oder von Agierenden gesprochen werden, wobei der letztgenannte Begriff mit Blick auf Gender-Diskussionen gegebenenfalls vorzuziehen wäre; diese Thematik wird an dieser Stelle allerdings nicht weiter vertieft.

Es braucht auch „Bock auf Banking“

Was heißt das nun für die Institute selbst? Neue Begriffe alleine werden nicht helfen, um den Herausforderungen von heute und morgen angemessen begegnen zu können. Die Akteure¹⁰⁾ müssen ihre Rollen finden und sie einnehmen. Dazu bedarf es in den Instituten transformatorischer Aktivitäten. Zur Umsetzung in einem phasenorientierten Modell sei an dieser Stelle beispielhaft auf das 8-Stufenmodell von John P. Kotter verwiesen. Diese Vorgehensweise (und dies gilt für alternative Modelle gleichermaßen) konzentriert sich auf die Durchführung eines Veränderungsprozesses. An dieser Stelle soll ein Fokus auf Attribute gelegt werden, die künftig erfolgreiche Institute kennzeichnen: die 6-P-Kriterien. Es ist denkbar, dass hierbei durch die Transformation hybride Organisationen entstehen, die gewissermaßen in einen alten „Routine-Teil“ (Abarbeitung der Routine-Prozesse, hochdigitalisiert und automatisiert: Run the System) und einen modernen „Gestaltungs-Teil“ (beispielsweise Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte: Change the System) zu unterteilen sind.

Die 6-P-Kriterien:

Persönlichkeit: Von zentraler Bedeutung ist für die Akteure, dass sie sich in dem Institut wiederfinden im Sinne einer Sinnerkennung. Salopp formuliert: „Man muss auch Bock auf Banking haben“. Auf diese Weise stellt sich eine hohe Motivation und Identifikation der Akteure ein. Der Gang zum Schreibtisch selbst an einem Montagmorgen erfolgt nicht vornehmlich aus der Lohnerzielungsabsicht, sondern aus freien Stücken und mit Freude. Der gefühlte Druck der täglichen Arbeit reduziert sich. Und noch wichtiger: Auch der Stolz auf die Arbeit und das In-



stitut nimmt zu. Dieses Kriterium mutet idealistisch an, aber letztlich ist es die Triebfeder des Tuns der Akteure. Wer davon spricht, zufriedene und performante Mitarbeiter haben zu wollen, sollte dieses Kriterium sehr ernst nehmen. Feedback-Kultur und Wertschätzung flankieren eine stabile Persönlichkeitskultur beziehungsweise innere Haltung. Übrigens gilt Wertschätzung in alle Richtungen: Auch ein Akteur darf und soll seinen Vorstand loben und Bestätigung geben. Mit der richtigen Persönlichkeit wird zudem vermieden, dass sich eine Opferhaltung breitmacht – ein verbreitetes Phänomen bei Topspezialistinnen und -spezialisten sowie Führungskräften (Indikatoren: Überstunden bis hin zu Arbeitszeitverstößen).

Perspektive: Dieses Kriterium spricht die innere Haltung aller Akteure an, mehr noch den Blick, den Akteure auf ihr Institut haben. Es gilt stets die Leitfrage: Wie würde ich handeln oder entscheiden, wenn dies mein Unternehmen wäre? Dazu ist es wichtig, die Perspektive aller wesentlichen Stakeholder einzunehmen. Hierfür ist ein hohes Maß an Transparenz vor allem über Ziele, wirtschaftliche Situation und zentrale Projekte des Instituts notwendig; ansonsten ist ein Perspektivwechsel unvollständig, da der Kontext von Entscheidungen unklar bleibt. Wichtig ist hierbei eine regelmäßige Kommunikation über die Entwicklung des Instituts durch den Vorstand, beispielsweise in Form zentraler KPI. Auch über Fehler und Fehlentwicklungen ist offen zu kommunizieren. Projektverantwortliche Akteure sollten ihre Ergebnisse selbst vorstellen, um Visibilität zu erzeugen und das aktive Netzwerken zu befördern. Hilfreich ist auch das „Shadowing“ und für Vorstände das „Reverse Shadowing“, bei dem sie Akteure über einen ganzen Arbeitstag begleiten.

Partizipation: Akteure müssen Freiräume erhalten, in denen sie sich frei bewegen können bis hin zum Treffen von Entscheidungen. Es wird nicht auf Anweisungen von Führungskräften gewartet, Akteure denken im Sinne des Unternehmens mit und entwickeln Aktivitäten, wenn sie es für sinnvoll halten. Auf diese Weise wer-

den Probleme in Projekten gelöst, prozessuale Verbesserungen angestoßen und Kundenanfragen direkt gelöst. Und es nehmen die Akteure teil, die den höchsten Erfolgsbeitrag versprechen – unabhängig von Hierarchiestufe oder Abteilungszugehörigkeit. Wichtig sind klare Leitplanken für diese Entscheidungsräume, damit keine anarchistischen Zustände auftreten. Zur Partizipation gehört überdies auch eine angemessene Teilhabe am Unternehmenserfolg, auch hier gilt es die gegenwärtigen Mechanismen zu überprüfen. Damit ist nicht zwingend eine erhöhte Ausschüttung gemeint; auch eine Erhöhung des variablen Vergütungsteils kommt in Betracht.

Priorisierung: Es ist nicht möglich, alle Aufgaben zu lösen – und oft auch nicht notwendig. Nur eine konsequente Priorisierung lässt genügend Raum für die wesentlichen Fragestellungen des Instituts. Viel zu oft rauben zeitkritische Aufgaben, die vermeintlich wichtig sind, Zeit und Nerven der Akteure. In Organisationen bleiben auch Konflikte um den Priorisierungsgrad verschiedener Aufgaben oft nicht aus – in einem (faulen) Kompromiss wird dann einfach alles als wichtig deklariert und das Arbeitspensum unnötig aufgebläht. Die Akteure, die Aufgaben tatsächlich umsetzen müssen mit ihren Ressourcen, haben oft nur sehr wenig Einfluss auf ihren Einsatz; übrigens: oft wird das damit begründet, dass sie das „Big Picture“ nicht kennen – hier hilft die richtige Perspektive. Stellvertreterkriege sind unverzüglich abzustellen und Organisationseinheiten sowie Akteure sollten nicht nur sagen (dürfen), was sie leisten (können), sondern auch was nicht.

Pragmatismus: Akteure handeln pragmatisch, indem sie beispielsweise innerhalb des Instituts direkt auf die Personen zugehen, die für eine Problemlösung oder Weiterentwicklung notwendig sind. Es werden die kürzest möglichen Kommunikationswege beschritten, ohne im Vorfeld bürokratische Entscheidungswege über Projektanfragen oder Vorstandsvorlagen einzuleiten. Zum pragmatischen Handeln gehören beispielsweise auch straff geführte Meetings, die sich auf das Wesentliche konzentrieren, im Zeitrah-

men bleiben und an denen nur die Akteure teilnehmen, die auch wirklich benötigt werden.

Performance: Institute verfolgen (auch) das Ziel, Geld zu verdienen. Diese Grundbedingung des Unternehmenszwecks sollte allen Akteuren klar sein. Gerade Sparkassen folgen einem öffentlichen Auftrag – ohne die Erzielung von Erträgen und auch Gewinn ist dieser Zweck auf Dauer gefährdet. In einer Kultur des hohen Commitment sollten Akteure auch keinerlei Angst vor Performance haben – bei Fehlentwicklung beziehungsweise drohender Zielverfehlung gilt es, mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern. Daher ist ein vollumfängliches Performance Management notwendig und zwar über alle Funktionsbereiche hinweg. Reports mit steuerungsrelevanten KPI müssen frühestmöglich vorliegen und eine durchdachte Governance stellt sicher, dass die geeigneten Informationen dorthin fließen, wo sie die größte Kraft für angemessene Maßnahmen entfalten können.

Die beschriebenen Kriterien mögen idealtypisch erscheinen. Entscheidend ist die kritische Selbstreflexion aller Akteure in einem Institut (diese Fähigkeit wird interessanterweise sehr oft in Bewerbungsprozessen getestet und bewertet; im Unternehmensalltag findet sie dann aber kaum statt). Fokus der bisherigen Betrachtung waren vor allem die Akteure im Sinne der Spezialistinnen, Spezialisten beziehungsweise Nicht-Führungskräfte. Auch die Rolle der Führungskräfte ist in der Transformation neu zu bestimmen – gegebenenfalls braucht es deutlich weniger oder gar keine Führungskräfte mehr. Mit Blick auf die 6-P-Kriterien steht zu erwarten, dass Führungskräfte nicht hierarchisch agieren, es keine Informationsgefälle mehr gibt und sie sich mehr als Beratende und Coaches verstehen. Umgekehrt ist dann auch kein Platz mehr für eine stille Erwartungshaltung, dass Führungskräfte für das Heil ihrer zugeordneten Akteure zuständig sind – diese Verantwortung sollten sie nicht tragen.

Es mag Zweifel geben, ob Akteure den oben genannten Kriterien tatsächlich gerecht werden können, selbst wenn

ein Unternehmen die Freiräume dazu schafft. Folgende Bemerkung zum Nachdenken: Alle Menschen müssen in ihrem Privatleben tagtäglich Entscheidungen treffen, einige davon mit großer Tragweite. Es gilt eine Immobilienfinanzierung zu planen, Kita- oder Schulplätze zu belegen oder die Eltern zu pflegen und sich dabei mit der Bürokratie auseinanderzusetzen.

Die Entscheidungen, die in Unternehmen zu treffen sind, mögen eine absolut größere Mächtigkeit haben – für die Menschen könnten die Entscheidungen in ihrem Privatleben aber kaum größer sein. Warum also diese Fähigkeit nicht einsetzen und fördern, damit das, was im Privaten passiert, auch im Unternehmen realisiert wird. Ja, dazu bedarf es Mut (siehe Abschnitt 1!) – aber niemand verbietet es, an die eigenen Akteure zu glauben.

Aufruf zur Selbstreflexion

In den vergangenen Jahren ist schon viel zu den Themen Transformation, New

Work, Leadership et cetera geschrieben und bereits vieles umgesetzt worden. Daran gilt es anzuknüpfen und weiter zu machen. Eine sich (schnell) verändernde Welt erfordert den ständigen Blick- und Perspektivwechsel. Warum also nicht auch über alteingesessene Begrifflichkeiten nachdenken? In unseren Sparkassen braucht es Akteure mit WUMS.

Dieser Artikel erhebt nicht den Anspruch darauf, eine perfekte Anleitung für eine Transformation zu liefern. Er soll zum Nachdenken und Debattieren anregen und ist ein Aufruf zur Selbstreflexion sowie zum entschiedenen Handeln. Und ja, er mag provozieren – soll er auch! Warum das gut ist? Weil's um mehr als Mitarbeit geht!

Fußnoten

- 1) Vgl. Deloitte (2023), Deloitte Millenials Survey 2022.
- 2) Vgl. Deutsche Bundesbank (2022), Ertragslage der deutschen Kreditinstitute, in: Monatsbericht Nr. 9, S. 98.
- 3) Vgl. Statista (2023), Bankenbranche im Überblick, Dossier, S. 20.
- 4) Vgl. ebd. S. 12. Fairerweise hat die expansive Geldpolitik der EZB zum Bilanzwachstum ebenfalls beigetragen, allerdings ändert das nichts an der

Grundaussage, wonach sich das erbrachte Geschäft pro Mitarbeiter in den letzten Jahren erhöht hat. Detaillierte Analysen könnten hierzu mit Blick auf Kundenleistungsvolumen unter Beachtung des nicht-bilanziellen Geschäfts durchgeführt werden.

5) Nach der Finanzkrise 2008 ist eine Vielzahl an neuen regulatorischen Anforderungen formuliert worden, deren Umsetzung zu einem erhöhten Ressourceneinsatz geführt hat. Daneben sind in den vergangenen Jahren projekthafte Tätigkeiten u.a. in den Bereichen Digitalisierung, zuletzt auch Nachhaltigkeit initiiert worden. Auch dies soll der zumindest qualitativen Argumentation dienen, wenn auch der empirische Nachweis an dieser Stelle nicht erbracht werden kann.

6) Das VUCA-Konzept geht aus Überlegungen der US-Armee im Zusammenhang mit der Beendigung des kalten Krieges hervor. In den 1990er Jahren verloren in der politischen und militärischen Welt die bisherigen Spielregeln ihre Gültigkeit, neue Einflüsse gewannen an Bedeutung.

7) Das BANI-Konzept geht auf Jamais Cascio zurück.

8) Vgl. Trendence Institut GmbH (2021), Arbeitgeberanalyse Sparkassen 2022, Berlin.

9) In mehreren Umfragen unter Menschen der Geburtsjahrgänge ab 1996/2000 (Generation Z) zur Arbeitgeberattraktivität spielen Faktoren wie Spaß, Arbeitsatmosphäre, persönliche Interessen sowie Sinnhaftigkeit und Erfüllung eine große Rolle. Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme nehmen ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert ein. Für die Generation Y (Jahrgänge 1981 bis 1995/2000) gilt dies in ähnlicher Weise, wenn auch mit teilweise abweichenden Einstufungen. Vgl. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (2022), Zahlen I Daten I Fakten I GENERATION Z = GENERATION Y?, S. 4.

10) Ab dieser Stelle wird nur noch von Akteuren gesprochen, um das zuvor Beschriebene erstmalig zu verproben.



IMPRESSUM

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9, 60594 Frankfurt am Main
Postfach 700362, 60553 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 0
Telefax +49 (0) 69 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesens.de
Internet: www.kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto (K.O.)

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.)

Redaktion: Swantje Benkelberg (sb), Carsten Englert (Leitender Redakteur, ce), Dr. Axel Prümm (ap)

Redaktionsassistentz und Lektorat: Volker Schmidt

Satz und Layout: Patricia Appel

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift

angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 43

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 65 vom 1.1.2023 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 705,54 bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 362,95, 1/4-jährlich € 190,04. Ausland: jährlich € 766,74. Preis des Einzelheftes € 30,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement

mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 1080,56, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 571,34, 1/4-jährlich € 300,13. Ausland: jährlich € 1184,96.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 25

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Frankfurter Sparkasse,
IBAN: DE68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 0341-4019

Fotonachweise für Heft 11/2022 – Seite 2: Verlag Fritz Knapp GmbH; Seite 9: C. Büning/privat, M. Kreis/Deutsche Post; Seite 10: Bundesministerium der Finanzen (Photothek); Seite 11: LHH (S. Wolters); Seite 13: Deutscher Sparkassen- und Giroverband; Seite 19: Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband; Seite 23: Sparkassenverband Baden-Württemberg; Seite 27: Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen; Seite 31: BaFin (Bernd Roselieb); Seite 33: Bayerische Landesbank; Seite 37: ZDF (Jana Kay); Seite 43: PAYONE GmbH; Seite 47: DekaBank; Seite 51: Frank Reinhold; Seite 53: Deutsche Leasing AG; Seite 55: Verband öffentlicher Versicherer e.V.; Seite 57: Hochschule für Finanzwirtschaft und Management.



SIX Group: Partnerschaft mit Flex Trade

Die Schweizer Börsenbetreiberin Six Group und Flex Trade Systems, ein Anbieter von Multi-Asset-Execution- und Order-Management-Systemen, haben eine Partnerschaft angekündigt. Globale Echtzeit-Marktdaten und Referenzdaten von SIX sollen ab sofort in der cloudbasierten EMS-Lösung von Spark integriert und verfügbar sein. Durch diese Integration sollen Händler, die Spark EMS nutzen, weltweite Marktdaten in Echtzeit über verschiedene Kanäle abrufen können. Zudem soll das neue Angebot in Kombination mit der cloudbasierten EMS-Lösung von Flex Trade eine Standardhandelslösung bieten. Sie soll dazu beitragen, die Markteinführungszeit für neue Fonds zu verkürzen.

Japan Exchange Group: MoU mit ADB

Der japanische Börsenbetreiber Japan Exchange Group hat mit der Asian Development Bank (ADB) ein Memorandum of Understanding (MoU) unterzeichnet. Die beiden Unternehmen wollen bei den Themen Sustainable Finance und digitale Technologie für Finanzdienstleistungen in der Region Asien-Pazifik zusammenarbeiten. Dabei stehen drei Hauptinitiativen im Fokus: Zusammenarbeit im Bereich Nachhaltigkeit, einschließlich der Erleichterung der Emission von ESG-Anleihen, Wissensaustausch beim Einsatz digitaler Technologien und Unterstützung von Start-ups mit Technologien, die ESG-bezogene Probleme lösen können.

HKEX: Swap Connect gestartet

Die Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX) hat den Start von Swap Connect, einem neuen Programm für gegenseitigen Zugang zwischen den Interbanken-Zinsswap-Märkten Hongkongs und Festlandchinas, mit einer Zeremonie

in der HKEX Connect Hall und in Peking gefeiert. Die HKEX hat über seine Clearing-Tochtergesellschaft OTC Clear mit dem China Foreign Exchange Trade System (CFETS) und dem Shanghai Clearing House (SHCH) zusammengearbeitet, um den Handel und das Clearing von Swap Connect zu unterstützen, das zunächst mit einem Northbound-Kanal startet. Am ersten Tag nach dem Start des Programms handelten 27 Offshore-Investoren Onshore-Renminbi (RMB)-Zinsswaps mit einem Nominalwert von mehr als 8,259 Milliarden RMB.

Swap Connect soll erweiterte Risikomanagementfunktionen bieten und soll zudem eine stärkere internationale Beteiligung am chinesischen Markt für festverzinsliche Wertpapiere ermöglichen. Dies wiederum wird die Position Hongkongs als führendes internationales Finanzzentrum weiter stärken und die Expansion des chinesischen Anleihenmarktes und die Internationalisierung des Renminbi vorantreiben.

EEX: Übernahme im Baltikum

Der litauische Gasnetzbetreiber Amber Grid und die European Energy Exchange (EEX) haben die Übernahme von 66 Prozent der Anteile an der regionalen Gasbörse GET Baltic durch die EEX besiegelt. Damit wird die in den drei baltischen Ländern und Finnland tätige Gasbörse Teil der EEX Group. Amber Grid wird die verbleibenden 34 Prozent der Anteile halten und die weitere Entwicklung des Gasgeschäfts in der dynamischen Ostseeregion unterstützen.

Die Kurz- und Langfristkontrakte von GET Baltic sollen unter der deutschen Börsenzulassung der EEX angeboten werden, wodurch die Produkte harmonisiert und die Handelsinfrastruktur der EEX sowie die modernen Clearingdienstleistungen der European Commodity Clearing AG (ECC) genutzt werden sollen. Die Marktteilnehmer sollen so Zugang zu den europäischen Gasmärkten der EEX erhalten. Zusätzliche positive Impulse sol-

len sich durch den Zugang bestehender EEX-Handelsteilnehmer zu den neuen Marktgebieten unter einem einheitlichen Regelwerk ergeben.

ESMA: vier neue TC-CCP

Die European Securities and Market Authority (ESMA) hat gemäß Artikel 25 der Verordnung über europäische Marktinfrastrukturen (EMIR) vier weitere zentrale Gegenparteien (CCP) aus Drittstaaten (Third Countries, TC) anerkannt, womit sich die Gesamtzahl der von der ESMA anerkannten TC-CCPs auf 39 erhöht. Die neu anerkannten TC-CCPs sind dabei die Bursa Malaysia Derivate-Clearing Berhad, die Taiwan Futures Exchange Corporation, die Cámara de Riesgo de Contraparte de Colombia und die Tel-Aviv Stock Exchange Clearing House aus Israel.

Die Anerkennung dieser vier TC-CCPs folgt auf den Abschluss von Standard-Memoranda of Understanding (MoU) zwischen der ESMA und ihren jeweiligen Aufsichtsbehörden, namentlich der Securities Commission Malaysia, der Financial Supervisory Commission Taiwan, der Superintendencia Financiera de Colombia und der Israel Securities Authority.

Deutsche Börse: Preisträger gekürt

Samuel Fosso erhält den Deutsche Börse Photography Foundation Prize 2023. Der Künstler wurde am 11. Mai 2023 in der Photographers' Gallery (TPG), London, als Gewinner des mit 30000 britischen Pfund dotierten Preises für das Jahr 2023 bekanntgegeben. Die Auszeichnung, die in Partnerschaft mit der Deutsche Börse Photography Foundation vergeben wird, zeichnet Künstler und ihre Projekte aus, die in den vergangenen 12 Monaten einen bedeutenden Beitrag zur internationalen zeitgenössischen Fotografie geleistet haben. Fosso wurde für seine Retrospektive „Samuel Fosso“ in der Maison Européenne de la Photographie, Paris (10. November 2021 bis 13. März 2022) ausgezeichnet.

Statistiken der Bankenaufsicht

Die Europäische Zentralbank (EZB) hat eine neue Sammlung aggregierter Statistiken zu weniger bedeutenden Instituten (less significant institutions – LSIs) veröffentlicht. Die LSI-Statistiken sollen die vorhandenen Statistiken der Bankenaufsicht über bedeutende Institute (significant institutions – SIs) ergänzen, die seit dem Jahr 2016 von der Europäischen Zentralbank herausgegeben werden. Sie sollen einen besonderen bankenaufsichtlichen Einblick in den LSI-Sektor bieten und sollen zu einer höheren Transparenz im Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM) beitragen.

Innerhalb des SSM werden SIs direkt von der Europäischen Zentralbank beaufsichtigt, während die nationalen zuständigen Behörden (national competent authorities – NCAs) für die direkte Aufsicht über LSIs zuständig sind. Zu den Aufgaben der NCAs gehört auch die Qualitätssicherung der aufsichtlichen Meldungen weniger bedeutender Institute, die die Informationsgrundlage der neuen LSI-Statistiken bilden. Für die Zulassung der LSIs im Euro-Raum ist dagegen die Europäische Zentralbank verantwortlich. Im Rahmen ihrer entsprechenden Überwachungsfunktion (Oversight-Funktion) gewährleistet sie eine wirksame und konsistente europäische Bankenaufsicht.

Die LSI-Statistiken sind analog zu den SI-Statistiken aufgebaut und umfassen dementsprechend wichtige Kennzahlen zur Kapitalausstattung, Ertragskraft, Liquidität und Aktiva-Qualität der Institute. Visuell dargestellt werden die Kennzahlen über ein interaktives Dashboard, das einen Überblick über die jüngste Entwicklung in diesen Bereichen bietet. Die Nutzerinnen und Nutzer können darüber Stichproben von SIs oder LSIs auswählen und die Zeitreihen analysieren. Der vollständige Datensatz zu den neuen LSI-Statistiken, der bis ins zweite Quartal 2020 zurückreichende granulare Zeitreihen umfasst, kann im Statistical Data Warehouse der Europäischen Zentralbank abgerufen werden. Die Daten werden vierteljährlich aktualisiert.

Methodik und Interpretation. Es gilt zu beachten, dass sich der LSI-Sektor in den an der europäischen Bankenaufsicht teilnehmenden Ländern im Hinblick auf Anzahl, Gesamtaktiva und Geschäftsmodelle der Institute erheblich unterscheidet. Dies hat Folgen für die Vergleichbarkeit der Länderaggregate der weniger bedeutenden Institute.

Anbieter von Finanzmarktinfrastrukturen (zentrale Gegenparteien und zentrale Wertpapierverwahrstellen) sind von den LSI-Statistiken ausgenommen. Hierdurch sollen Verzerrungen vermieden werden, da die Größe dieser Unternehmen in der Regel die Signifikanzschwelle zur Einstufung als bedeutendes Institut überschrei-

tet, selbst wenn sie möglicherweise nicht als solches klassifiziert sind.

Die Statistiken der Bankenaufsicht werden durch Aggregation der von den Banken zum jeweiligen Stichtag zu COREP (Angaben zur Kapitaladäquanz) beziehungsweise FINREP (Finanzinformationen) gemeldeten Daten ermittelt. Daher können Veränderungen der angegebenen Beträge zwischen den einzelnen Quartalen durch folgende Faktoren beeinflusst werden: Veränderungen der einbezogenen Anzahl meldepflichtiger Institute, Fusionen und Übernahmen, Neuklassifizierungen (zum Beispiel aufgrund von Portfolioumschichtungen, bei denen bestimmte Vermögenswerte in einem anderen Rechnungslegungsportfolio als zuvor erfasst werden).

Nutzern der neuen LSI-Statistiken, die detailliertere Informationen zu methodischen Aspekten benötigen, um die Daten besser auswerten und interpretieren zu können, stehen die Methodischen Erläuterungen zu den Statistiken der Bankenaufsicht über LSIs und die Definitionen der Datenpunkte der ITS-Meldungen in den Statistiken der Bankenaufsicht zur Verfügung.

Survey of Professional Forecasters

In der von der Europäischen Zentralbank (EZB) durchgeführten Survey of Profes-

Bestände des Eurosystems an Wertpapieren für geldpolitische Zwecke

Wertpapiere für geldpolitische Zwecke	Ausgewiesener Wert zum 5. Mai 2023	Veränderungen zum 28. April 2023		Ausgewiesener Wert zum 12. Mai 2023	Veränderungen zum 5. Mai 2023	
		Käufe	Tilgungen		Käufe	Tilgungen
Programm für die Wertpapiermärkte	2,9 Mrd. €	–	–	2,9 Mrd. €	–	–
3. Programm zum Ankauf gedeckter Schuldverschreibungen	299,0 Mrd. €	+0,5 Mrd. €	-0,1 Mrd. €	299,1 Mrd. €	+0,6 Mrd. €	-0,5 Mrd. €
Programm zum Ankauf von Asset-Backed Securities	18,5 Mrd. €	+0,0 Mrd. €	-0,7 Mrd. €	18,5 Mrd. €	+0,0 Mrd. €	–
Programm zum Ankauf von Wertpapieren des öffentlichen Sektors	2555,7 Mrd. €	+3,4 Mrd. €	-5,5 Mrd. €	2559,0 Mrd. €	+3,7 Mrd. €	-0,3 Mrd. €
Programm zum Ankauf von Wertpapieren des Unternehmenssektors	341,5 Mrd. €	+0,3 Mrd. €	-0,4 Mrd. €	341,7 Mrd. €	+0,6 Mrd. €	-0,4 Mrd. €
Pandemie-Notfallankaufprogramm	1674,9 Mrd. €	+3,7 Mrd. €	-4,5 Mrd. €	1678,8 Mrd. €	+5,1 Mrd. €	-1,1 Mrd. €

Quelle: EZB



sional Forecasters (SPF) für das zweite Quartal des Jahres 2023 zeigt sich, dass die Umfrageteilnehmer ihre Erwartungen für die HVPI-Gesamtinflation 2023 gegenüber der vorherigen Umfragerunde nach unten korrigiert haben. Für die HVPI-Inflation ohne Energie und Nahrungsmittel im Jahr 2023 revidierten die Befragten indes ihre Erwartungen nach oben.

Die Abwärtskorrektur bei der Gesamtinflation ergibt sich vor allem daraus, dass ein geringerer Preisanstieg bei Energie (insbesondere bei Erdgas) erwartet wird. Die höheren Erwartungen für die HVPI-Inflation ohne Energie und Nahrungsmittel sind in erster Linie auf die jüngsten Datenveröffentlichungen sowie auf höhere Prognosen zum Lohnwachstum zurückzuführen.

Die Gesamtinflationserwartungen für die Jahre 2023, 2024 und 2025 liegen nun bei 5,6 Prozent, 2,6 Prozent beziehungsweise 2,2 Prozent. Die längerfristigen Inflationserwartungen (für 2027) belaufen sich unverändert auf 2,1 Prozent. Die Erwartungen zum Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts wurden für das Jahr 2023 nach oben, für die Jahre 2024 und 2025 jedoch leicht nach unten revidiert. Hauptgrund der Aufwärtskorrektur für 2023 war ein statistischer Überhang, der durch das überraschend kräftige Wachstum im vierten Quartal 2022 zustande kam.

In den niedrigeren Wachstumserwartungen für die Jahre 2024 und 2025 spiegelt sich in erster Linie die Verschärfung der Finanzierungsbedingungen wider. Die längerfristigen Wachstumserwartungen blieben mit 1,4 Prozent unverändert. Die Erwartungen zur Arbeitslosenquote wurden für den Zeitraum 2023 bis 2025 um 0,1 bis 0,2 Prozentpunkte nach unten korrigiert. Es wird von der Europäischen Zentralbank nun damit gerechnet, dass die Arbeitslosenquote 2023 auf 6,8 Prozent steigen wird (gegenüber 6,6 Prozent im Februar 2023) und auch 2024 auf diesem Niveau bleiben wird. Danach wird sie den Erwartungen zufolge bis zum Jahr 2027 allmählich auf 6,5 Prozent zurückgehen.

Konsolidierter Wochenausweis des Eurosystems

Aktiva (in Millionen Euro)	21.4.2023	28.4.2023	5.5.2023	12.5.2023
1 Gold und Goldforderungen	632 893	632 870	632 871	632 873
2 Forderungen in Fremdwährung an Ansässige außerhalb des Euro-Währungsgebiets	498 756	498 990	500 701	499 046
2.1 Forderungen an den IWF	229 108	229 372	230 251	230 351
2.2 Guthaben bei Banken, Wertpapieranlagen, Auslandskredite und sonstige Auslandsaktiva	269 647	269 618	270 450	268 695
3 Forderungen in Fremdwährung an Ansässige im Euro-Währungsgebiet	15 717	14 209	13 195	14 450
4 Forderungen in Euro an Ansässige außerhalb des Euro-Währungsgebiets	12 635	12 941	12 795	12 890
4.1 Guthaben bei Banken, Wertpapieranlagen und Kredite	12 635	12 941	12 795	12 890
4.2 Forderungen aus Kreditfazilität im Rahmen des WKM II	0	0	0	0
5 Forderungen in Euro aus geldpolitischen Operationen an Kreditinstitute im Euro-Währungsgebiet	1 102 047	1 102 561	1 101 625	1 101 775
5.1 Hauptrefinanzierungsgeschäfte	1 535	1 933	1 176	1 327
5.2 Längerfristige Refinanzierungsgeschäfte	1 100 507	1 100 448	1 100 448	1 100 448
5.3 Feinststeuerungsoperationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
5.4 Strukturelle Operationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
5.5 Spitzenrefinanzierungsfazilität	6	180	2	0
5.6 Forderungen aus Margenausgleich	0	0	0	0
6 Sonstige Forderungen in Euro an Kreditinstitute im Euro-Währungsgebiet	37 110	33 110	37 074	37 171
7 Wertpapiere in Euro von Ansässigen im Euro-Währungsgebiet	5 075 979	5 078 477	5 072 850	5 081 366
7.1 Zu geldpolitischen Zwecken gehaltene Wertpapiere	4 894 980	4 895 702	4 892 472	4 900 131
7.2 Sonstige Wertpapiere	180 999	182 775	180 379	181 236
8 Forderungen in Euro an öffentliche Haushalte	21 484	21 484	21 484	21 484
9 Sonstige Aktiva	317 601	325 173	324 319	327 454
Aktiva insgesamt	7 714 222	7 719 816	7 716 913	7 728 510
Passiva (in Millionen Euro)	21.4.2023	28.4.2023	5.5.2023	12.5.2023
1 Banknotenumlauf	1 558 786	1 563 551	1 563 599	1 562 184
2 Verbindlichkeiten in Euro aus geldpolitischen Operationen gegenüber Kreditinstituten im Euro-Währungsgebiet	4 181 624	4 163 516	4 271 228	4 302 745
2.1 Einlagen auf Girokonten (einschließlich Mindestreserveguthaben)	164 947	181 235	204 781	171 219
2.2 Einlagefazilität	4 016 323	3 981 926	4 066 148	4 131 224
2.3 Termineinlagen	0	0	0	0
2.4 Feinststeuerungsoperationen in Form von befristeten Transaktionen	0	0	0	0
2.5 Verbindlichkeiten aus Margenausgleich	353	355	300	302
3 Sonstige Verbindlichkeiten in Euro gegenüber Kreditinstituten im Euro-Währungsgebiet	31 925	35 303	37 037	39 453
4 Verbindlichkeiten aus der Begebung von Schuldverschreibungen	0	0	0	0
5 Verbindlichkeiten in Euro gegenüber sonstigen Ansässigen im Euro-Währungsgebiet	442 173	471 290	362 406	352 428
5.1 Einlagen von öffentlichen Haushalten	354 717	381 050	275 927	265 100
5.2 Sonstige Verbindlichkeiten	87 455	90 241	86 478	87 327
6 Verbindlichkeiten in Euro gegenüber Ansässigen außerhalb des Euro-Währungsgebiets	287 206	271 638	265 396	255 719
7 Verbindlichkeiten in Fremdwährung gegenüber Ansässigen im Euro-Währungsgebiet	11 607	10 962	11 033	11 300
8 Verbindlichkeiten in Fremdwährung gegenüber Ansässigen außerhalb des Euro-Währungsgebiets	5 071	5 489	5 164	5 123
8.1 Einlagen, Guthaben, sonstige Verbindlichkeiten	5 071	5 489	5 164	5 123
8.2 Verbindlichkeiten aus der Kreditfazilität im Rahmen des WKM II	0	0	0	0
9 Ausgleichsposten für vom IWF zugeteilte Sonderziehungsrechte	180 263	180 263	180 263	180 263
10 Sonstige Passiva	273 229	275 467	278 450	276 958
11 Ausgleichsposten aus Neubewertung	622 156	622 156	622 156	622 156
12 Kapital und Rücklagen	120 181	120 181	120 181	120 181
Passiva insgesamt	7 714 222	7 719 816	7 716 913	7 728 510

Quelle: EZB

Vorsitz des Aufsichtsgremiums

Die Europäische Zentralbank hat am 17. Mai 2023 eine Ausschreibung für den Vorsitz des Aufsichtsgremiums veröffentlicht. Die am 1. Januar 2024 beginnende Amtszeit betrage fünf Jahre und sei nicht verlängerbar. Die Amtszeit von Andrea Enria, derzeitiger Vorsitzender des Aufsichtsgremiums, läuft Ende 2023 ab. Das Aufsichtsgremium der Europäischen Zentralbank setzt sich aus einem Vorsitzenden, einem stellvertretenden Vorsitzenden, vier Vertretern der Europäischen Zentralbank sowie Vertretern der nationalen Aufsichtsbehörden zusammen, die an der europäischen Bankenaufsicht teilnehmen. Formell werde dieses Gremium als Einheitlicher Aufsichtsmechanismus (SSM) bezeichnet. Die Bewerbungsunterlagen sind bis zum 23. Juni 2023 einzureichen. Der EZB-Rat beruft einen Vorauswahlausschuss ein, der eine Auswahlliste der am besten geeigneten Bewerber erstellt. Nach Anhörung des Aufsichtsgremiums übermittelt der EZB-Rat im Herbst einen Vorschlag für die Ernennung einer Kandidatin oder eines Kandidaten. Diese Person muss im vierten Quartal 2023 vom Europäischen Parlament gebilligt und vom Rat der Europäischen Union bestätigt werden.

Sanktion gegen Goldman Sachs Bank Europe

Die Europäische Zentralbank hat gegen die Goldman Sachs Bank Europe SE eine Verwaltungsgeldbuße von 6,63 Millionen Euro verhängt. Grund hierfür war die Meldung von falsch berechneten risikogewichteten Aktiva für das Kreditrisiko. Die Bank hatte in den Jahren 2019, 2020 und 2021 über einen Zeitraum von acht aufeinanderfolgenden Quartalen risikogewichtete Aktiva für das Kreditrisiko gemeldet, die zu niedrig angesetzt waren. Der fehlerhafte Ausweis ist darauf zurückzuführen, dass Risikopositionen gegenüber Unternehmen falsch eingestuft und mit einem geringeren Risikogewicht belegt wurden als in den einschlä-

gigen Vorschriften gefordert. Aufgrund mangelhafter interner Kontrollmechanismen erkannte die Goldman Sachs Bank Europe SE diesen Fehler nicht rechtzeitig. Die falsch berechneten Zahlen wurden an die Europäische Zentralbank gemeldet, der es somit nicht möglich war, sich ein umfassendes Bild vom Risikoprofil der Bank zu machen.

Die risikogewichteten Aktiva sind ein Maß für das Risiko, das die Banken in ihren Büchern halten. Sie dienen den Banken als Grundlage für die Berechnung ihres Kapitalbedarfs. Da die risikogewichteten Aktiva zu niedrig angesetzt wurden, hat die Goldman Sachs Bank Europe SE ihren Kapitalbedarf nicht richtig berechnet und meldete zu hohe Kapitalquoten. Die Kapitalquoten sind wiederum ein wichtiger Indikator für die Kapitalstärke einer Bank und ihre Fähigkeit, Verluste zu absorbieren. Die Höhe der Geldbuße wird von der Europäischen Zentralbank auf Grundlage ihres Leitfadens „Guide to the method of setting administrative pecuniary penalties“ festgelegt. Die Schwere des Verstoßes wird in fünf Kategorien unterteilt: minder schwer (minor), mittelschwer (moderately severe), schwer (severe), sehr schwer (very severe) und äußerst schwer (extremely severe). Im vorliegenden Fall stuft die Europäische Zentralbank den Verstoß als schwer ein.

Statistiken der Bankenaufsicht über LSI

Die Europäische Zentralbank hat eine neue Sammlung aggregierter Statistiken zu weniger bedeutenden Instituten (less significant institutions – LSIs) veröffentlicht. Die LSI-Statistiken ergänzen die vorhandenen Statistiken der Bankenaufsicht über bedeutende Institute (significant institutions – SIs), die seit 2016 von der Europäischen Zentralbank herausgegeben werden. Sie bieten einen besonderen bankenaufsichtlichen Einblick in den LSI-Sektor und tragen zu einer höheren Transparenz im Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism – SSM) bei.

Innerhalb des SSM werden SIs direkt von der Europäischen Zentralbank beaufsichtigt, während die nationalen zuständigen Behörden (national competent authorities – NCAs) für die direkte Aufsicht über LSIs zuständig sind. Zu den Aufgaben der NCAs gehört auch die Qualitätssicherung der aufsichtlichen Meldungen weniger bedeutender Institute, die die Informationsgrundlage der neuen LSI-Statistiken bilden. Für die Zulassung der LSIs im Euroraum ist dagegen die Europäische Zentralbank verantwortlich. Im Rahmen ihrer entsprechenden Überwachungsfunktion (Oversight-Funktion) gewährleistet sie eine wirksame und konsistente europäische Bankenaufsicht.

Die LSI-Statistiken sind analog zu den SI-Statistiken aufgebaut und umfassen dementsprechend wichtige Kennzahlen zur Kapitalausstattung, Ertragskraft, Liquidität und Aktiva-Qualität der Institute. Visuell dargestellt werden die Kennzahlen über ein interaktives Dashboard, das einen Überblick über die jüngste Entwicklung in diesen Bereichen bietet. Die Nutzerinnen und Nutzer können darüber Stichproben von SIs oder LSIs auswählen und die Zeitreihen analysieren. Der vollständige Datensatz zu den neuen LSI-Statistiken, der bis ins zweite Quartal 2020 zurückreichende granulare Zeitreihen umfasst, kann im Statistical Data Warehouse der Europäischen Zentralbank abgerufen werden. Die Daten werden vierteljährlich aktualisiert.

Es gilt zu beachten, dass sich der LSI-Sektor in den an der europäischen Bankenaufsicht teilnehmenden Ländern im Hinblick auf Anzahl, Gesamtaktiva und Geschäftsmodelle der Institute erheblich unterscheidet. Dies hat Folgen für die Vergleichbarkeit der Länderaggregate der weniger bedeutenden Institute. Anbieter von Finanzmarktinfrastrukturen (zentrale Gegenparteien und zentrale Wertpapierverwahrstellen) sind von den LSI-Statistiken ausgenommen. Hierdurch sollen Verzerrungen vermieden werden, da die Größe dieser Unternehmen in der Regel die Signifikanzschwelle zur Einstufung als bedeutendes Institut überschreitet, selbst wenn sie möglicherweise nicht als solches klassifiziert sind.



Dein Lifestyle- Sicherer

Passt sich deinem Leben an:
Die flexible Altersvorsorge der Provinzial.



PROVINZIAL 

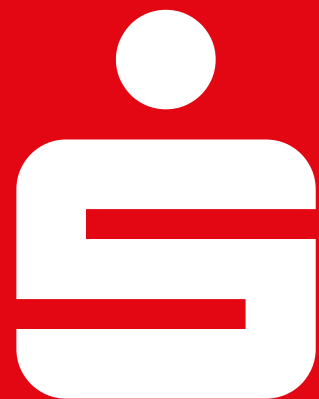
Immer da. Immer nah.



Der Wandel kommt überall hin. Gut, dass wir schon da sind.

Deutschlands starke Partnerin für Nachhaltigkeit.

Auf dem Weg in eine nachhaltigere Zukunft kann ganz Deutschland auf die Unterstützung der Sparkassen-Finanzgruppe zählen. Mit der größten Finanzierungssumme für den Mittelstand und als Partnerin von 40 Millionen Privatkundinnen und -kunden machen wir uns stark für einen Wandel, der für alle zum Erfolg wird. Im Großen wie im Kleinen. Mehr erfahren: sparkasse.de/mittelstand



Weil's um mehr als Geld geht.



Zeitschrift für das gesamte
KREDITWESEN

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse



Sparkassentag – Special

UNSER ANGEBOT FÜR SIE ...

- 25%*

Sparen Sie bis **30. Juni 2023** beim Abschluss eines Abonnements des Fachmagazins „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“ 25 Prozent.*

Profitieren Sie von folgenden Leistungen:

- die E-Paper-Ausgabe Ihrer abonnierten Zeitschrift sowie den elektronischen Zugriff auf die Ausgaben der vergangenen vier Jahre,
- den Zugriff auf umfangreiche Suchfunktionen in unseren Archiven mit mehr als 40 000 Beiträgen,
- rechtzeitige und vergünstigte Anmeldemöglichkeit für unser Tagungsprogramm,
- ein hochwertiges Buchprogramm samt Vorbestellmöglichkeit für neue Bücher,
- täglich interessante Tagesmeldungen und aktuelle Verlagsinformationen,
- den Research-Bereich mit hochwertigen Informationen zu allen spannenden Themen nah am Markt.

Telefon 069 970833-25 oder E-Mail vertrieb@kreditwesen.de

oder erst einmal zum besseren Kennenlernen kreditwesen.de/probeabo.

* Dieser Rabatt gilt für das erste Jahr. Bei Fortführung des Abonnements fällt die normale Jahresgebühr (705,54 Euro zzgl. Versandkosten) an.