

sparkassen Kaum Lösbar

Zentral statt regional: Die Sparkassen wollen endlich effektiv zusammenarbeiten. Wieder einmal.

Diesmal sollen die Pläne Realität werden. Die WertpapierserviceBank (WPS) der Sparkassen und die genossenschaftliche Bank für Wertpapierservice und -systeme (bws) wollen sich zu einer gemeinsamen, sektorübergreifenden Abwicklungsbank zusammenschließen. Die Hamburger Sparkasse gliedert ihr Bankgeschäft in eine Aktiengesellschaft aus, um Kooperationen zu erleichtern. Die Landesbank Schleswig-Holstein und die Hamburgische Landesbank haben ihre Fusion zu einer neuen Großbank beschlossen. Und Sparkassen-Präsident Dietrich Hoppenstedt schwört die Organisation der öffentlich-rechtlichen Institute auf eine neue Strategie ein. Das Neben- und Gegeneinander soll endgültig der Vergangenheit angehören.

Noch vor kurzem verschwanden solche Pläne meist ganz schnell in der Schublade. Die Frankfurter Sparkasse von 1822 etwa scheiterte mit ihrer Idee der Gründung einer Aktiengesellschaft, auch die Fusion mit der benachbarten Nassauischen Sparkasse in Wiesbaden liegt auf Eis. Die Bankgesellschaft Berlin und die Norddeutsche Landesbank (Nord/LB) mussten ebenso vorerst ihren Fusionsplan begraben. Und DSGV-Präsident Hoppenstedt holte sich mit dem Vorschlag, eine gemeinsame Wertpapierabwicklung für alle Sparkassen zu gründen, eine Abfuhr.

Doch der Druck auf die größte deutsche Finanzgruppe aus 524 Sparkassen, zwölf Landesbanken, elf Landesbausparkassen, 37 Versicherern, acht Leasingfirmen und einer gemeinsamen Fondsgesellschaft wächst. Die staatliche Haftung, die jahrzehntelang die Finanzgruppe vor Angriffen schützte, entfällt Anfang 2005 auf Anordnung der EU-Kommission unwiderruflich. Die private Konkurrenz lauert schon auf Kleinbanken, die aus dem Verbund aussteigen wollen.

"Wenn wir jetzt nicht handeln, verlieren wir unseren Handlungsspielraum", beschreibt ein Landesbanker die Situation. Denn die wirtschaftliche Lage vieler Sparkassen war noch nie so ernst. "Die Rentabilität ist auf ein historisch niedriges Niveau abgesunken", gesteht Sparkassenpräsident Hoppenstedt in einem 20-seitigen Strategiepapier. Das Betriebsergebnis fiel 2001 mit 0,83 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme auf ein Zehnjahrestief. Mitte der Neunzigerjahre war es noch fast doppelt so hoch (siehe Grafik Seite 60).

Damit die öffentlich-rechtlichen Institute sich aus der prekären Situation befreien können, brauchen sie allerdings die Unterstützung der Politiker – vor allem der Kommunal- und Landespolitiker. In den Aufsichtsgremien geben Parteienvertreter noch immer den Ton an. Die Landesbanken-Fusion im Norden muss von der Hamburger Bürgerschaft und vom Kieler Landtag abgesegnet werden. Den Verkauf der Bankgesellschaft Berlin hat der Berliner Senat in die Hand genommen. "Politiker geben aber ungern Einfluss ab", sagt Bernd Nolte, Chef der Stuttgarter Unternehmensberatung 4P Consulting. Er muss es wissen, schließlich hat er in den vergangenen Jahren mehr als 100 Sparkassen- und Bankfusionen begleitet. Meist sind zur Aufgabe von Macht nur Überzeugungstäter bereit. Fast immer muss der wirtschaftliche Leidensdruck nachhelfen, sagt Nolte.

Und der steigt stetig. Um einen Euro zu erwirtschaften, geben die Sparkassen inzwischen etwa 70 Cent aus – im Durchschnitt. Nach einer Studie von MM Consulting müssen etwa die Kassen in Hildesheim, Sigmaringen oder Fürth bereits mehr als 90 Cent aufbringen. Zum Vergleich: Die im Privatkundengeschäft international erfolgreiche Citibank hat pro Euro Ertrag nur 50 Cent Kosten.

Die Frankfurter Sparkasse, Nummer drei unter den Regionalinstituten, hat im Jahr 2002 ein Drittel ihres Bilanzgewinns gegenüber dem Vorjahr eingebüsst. Bei der Hamburger Konkurrentin, größtes Institut in Deutschland, wird durch hohe Wertberichtigungen das Betriebsergebnis ins Minus rutschen. Nur durch Sonderfaktoren wird dennoch ein Jahresüberschuss ausgewiesen.

Zahlreiche Sparkassen stehen schon jetzt auf der Kippe. Bekannt werden nur wenige, spektakuläre Fälle. Vor zwei Jahren etwa stand die Sparkasse Mannheim wegen riskanter Kredite vor der Pleite.

Die Rettung musste der Feuerwehrfonds des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) übernehmen. Der Dachverband der Organisation zahlte 301 Millionen Mark an die Mannheimer. Wie viel und wie oft der Fonds Not leidenden Sparkassen aus der Patsche hilft – darüber schweigt sich der Verband aus. Schon der Beitrag, den die einzelne Sparkasse in den Fonds einzahlt, wird wie ein Staatsgeheimnis gehütet. Gustav Adolf Schröder, Chef der Stadtsparkasse Köln, schätzt, dass der Rettungsfonds permanent mit mindestens sechs Milliarden Euro gefüllt sein muss, um den Verpflichtungen nachkommen zu können.

Zwar haben die Sparkassen fast 50 Millionen Kunden und sind damit als Gruppe Marktführer in Deutschland. Nahezu jeder zweite Deutsche führt sein Girokonto bei ihnen, vier von zehn Unternehmern finanzieren sich bei den Sparkassen und Landesbanken. Doch zu viel wird doppelt und dreifach gemacht. Selbstständigkeit ging bislang über alles, Zusammenarbeit galt nicht als erstrebenswert und kostensenkend, sondern als Eingeständnis von eigener wirtschaftlicher Schwäche.

Jede der 524 Sparkassen wickelt ihre Kredite selbst ab, prüft und trägt die Risiken selbst, von Risikoausgleich keine Spur. Das Gleiche gilt für einfache Zinsprodukte wie Festzinssparen oder Prämiensparen. Statt einheitlicher Angebote frikkelt sich jede Sparkasse ihre eigene Palette zusammen. "Jeder will der Herr des Geschäfts bleiben. Dabei können die meisten Sparkassen dieses gar nicht kostengünstig abwickeln", sagt ein Manager der Stadtsparkasse Düsseldorf.

Nicht einmal beim Bausparen und bei Hypothekendarlehen herrscht Einigkeit. Elf Landesbausparkassen leistet sich die Finanzgruppe, obwohl alle fast das Gleiche machen. Noch zersplitterter sind die sparkasseneigenen Versicherer. Ohne einheitliche Dachmarke kämpfen 37 Unternehmen um Kunden, von der Badischen Rechtsschutzversicherung bis zur Ostfriesischen Landschaftlichen Brandkasse. Den Versicherern fällt es immer schwerer, gegen die Branchenriesen Allianz, AMB Generali oder Ergo zu bestehen.

Selbst hinter den Kulissen der Sparkassen-Versicherer finden sich keine Ansätze zur Kooperation, ihre EDV-Systeme sind bis heute inkompatibel. Die Erstversicherer geben ihr Risiko lieber an fremde, statt an die sparkasseneigene Rückversicherung ab.

Das organisatorische Chaos setzt sich auf anderen Ebenen fort. Zwar reduzierten die Sparkassen die Zahl der Rechenzentren von zehn auf drei. Die dringend notwendige Beschränkung auf nur eines, scheiterte jedoch an Einzelinteressen in den Regionalverbänden. Die Folge: Die Ausgaben für IT-Leistungen in den vergangenen zehn Jahren stiegen um 150 Prozent. Thomas Noth, Chef der sparkasseneigenen Datenverarbeitungsgesellschaft (DVG) in Hannover, beklagt unkoordinierte Einzelaktionen: "Die mögliche Vereinheitlichung von Prozessen findet häufig nicht statt".

Auch im Wertpapiergeschäft kochen viele Sparkassen ihr eigenes Süsschen. Statt das Research der Landesbanken zu übernehmen, beschäftigen sie lieber eigene, teure Analysten. "Ein klarer Fall von Eitelkeit", schimpft ein Manager der Landesbank Hessen-Thüringen mit Blick auf die Frankfurter Sparkasse von 1822, die lieber selbst Wertpapierresearch betreibt, als auf die Studien der Helaba zu vertrauen. Sogar eigene Fonds legen die örtlichen Sparkassen auf – manch einer erreicht nicht einmal ein Volumen von einer Million Euro.

Zum Trauerspiel geriet auch der Versuch, eine gemeinsame Plattform für die Wertpapierabwicklung zu schaffen. Sie sollte vor zwei Jahren bei der Düsseldorfer Wertpapier-Servicebank, einer Tochter von Westfälisch-Lippischer Sparkassen- und Giroverband und Rheinischer Sparkassen- und Giroverband, entstehen. Das Projekt scheiterte, weil die Kosten statt kalkulierter 300 Millionen Mark auf 700 Millionen Mark explodierten.

Mit diesem Durcheinander will Sparkassen-Präsident Hoppenstedt aufräumen. Nur mit schlanken Prozessen, einem rigiden Kostenmanagement und reibungsloser Zusammenarbeit werde die Sparkassen-Organisation auch das Ende der Gewährträgerhaftung überleben, propagiert er. "Wir müssen bundesweit einheitlich auftreten, mit einer gemeinsamen Marke und einer abgestimmten Produktpalette. Kooperationen auf regionaler Ebene reichen dazu nicht aus", predigt der Sparkassen-

Präsident.

Die von ihm favorisierte Lösung: Die Sparkassen überlassen wesentliche Aufgaben den Landesbanken oder neuen, noch zu gründenden Zentralinstituten. Die regionalen Kassen sollen sich auf den Verkauf von Finanzprodukten aller Art und die Kundenbetreuung beschränken.

Insgesamt 14 Geschäftsfelder hat der DSGV in seinem Strategiepapier auserkoren, die künftig zentral gesteuert werden sollen. Dazu zählen der Auslandszahlungsverkehr, der Handel mit fremden Währungen, die Exportfinanzierung sowie das Firmenkundengeschäft mit Börsengängen, Unternehmensanleihen und kombinierten Finanzierungen. Zentralisiert werden sollen auch das Schuldenmanagement für Städte und Gemeinden, Großkredite sowie Wertpapiergeschäfte einschließlich des Research.

Um wieder auskömmliche Margen zu erzielen, sollen gleichzeitig unrentable Filialen geschlossen, Preise angehoben und vermögende Privatkunden stärker umworben werden. Selbst betriebsbedingte Kündigungen, lange ein Tabu bei den Sparkassen, stehen auf der Agenda. Das Ziel: die Kosten um zehn Prozent zu drücken und die Eigenkapitalrendite auf 15 Prozent zu steigern. Pro eingenommenen Euro sollen dann maximal noch 60 Cent ausgegeben werden.

Der harte Kurs schmeckt nicht jedem Sparkassenvorstand. Denn die örtlichen Vorsteher werden dadurch viel Macht und Einfluss verlieren und zu Leitern von Vertriebsabteilungen degradiert. Doch wer diesmal nicht mitspielt, muss Sanktionen fürchten: "Die Marke ‚Sparkasse‘ muss geschützt werden", sagt Hoppenstedt. Wer nicht auf DSGV-Linie liege, dem müsse es untersagt sein, die Marke "Sparkasse" zu verwenden.

Doch auch wenn er mit dem Verstoß aus der Gruppe droht: Der Dachverband allein hat nicht die Macht, die Maßnahmen rasch umzusetzen: Der DSGV kann nur anstoßen und vermitteln. Weisungsbefugnisse hat er nicht – schon gar nicht gegenüber den Lokalpolitikern. Sie achten strikt darauf, dass sie nicht an Einfluss auf die Geschäftspolitik der örtlichen Kasse verlieren. Ist diese erst zur Vertriebsgehilfin zentraler Institute verkommen, verlöre mancher Bürgermeister in den Aufsichtsgremien einen wichtigen Partner in der Kommunalpolitik.

Auch die Durchgriffsmöglichkeiten der Landespolitiker auf die Landesbanken lösen sich nur langsam auf. Nach dem Beschluss der EU-Kommission muss die Strukturpolitik des Landes vom reinen Bankgeschäft getrennt werden. Die Westdeutsche Landesbank (WestLB) hat sich deshalb im September 2002 in zwei Teile gespalten: in die öffentliche Landesbank Nordrhein-Westfalen und in die privatrechtliche WestLB Aktiengesellschaft. Im Aufsichtsrat der WestLB AG sitzen nun zwar keine Minister mehr, aber Vertreter der regionalen Mittelbehörden, der Landschaftsverbände, haben weiter Sitz und Stimme.

Neben den widerstrebenden Parteienvertretern muss der DSGV auch die internen Gegenmächte niederringen. Nahezu jede Region in Deutschland hat ihren eigenen Verband (siehe Grafik Seite 59). Die örtlichen Sparkassen-Präsidenten sind kleine Fürsten, die in ihrem Reich fast uneingeschränkt herrschen. Der DSGV hat dort wenig zu sagen. Die Regionalverbände haben beispielsweise die Prüfungshoheit über die Bilanzen der Sparkassen. "Darüber lässt sich Druck ausüben. Wenn ein Vorstand nicht so will wie der Verband, wird im Zweifelsfall ein einzelnes Haus auch mal sturmreif geprüft", sagt ein Exmitarbeiter des Sparkassenverbands Baden-Württemberg.

Auch die so genannten G8, der Zusammenschluss von acht Großsparkassen, verfolgen andere Interessen als der DSGV. Sie waren in den vergangenen Jahren mehrfach vorgeprescht, weil ihnen das Verbandstempo zu langsam erschien. Zwar plädieren auch sie für mehr zentrale Funktionen. Aber bitte nicht bei den Landesbanken, zu denen die G8 immer öfter in Konkurrenz stehen. Vielmehr sollten Zentralinstitute direkte Töchter der Sparkassen werden, fordert etwa Harald Quensen, Chef der Stadtsparkasse Hannover. Leicht gesagt. Aber schwer umzusetzen. Schon das erste gemeinsame Projekt stockt. Die zentrale Kreditfabrik liegt seit Ende des Jahres erst einmal auf Eis.

Beim Aufbau eines gemeinsamen Internetportals hat sich die Gruppe ebenfalls nicht mit Ruhm bekleckert. Der Onlineboom war längst vorüber, als die Sparkassen endlich starten konnten. Und auch ein eigener Onlinebroker kam viel zu spät. Ein solches Angebot hatten Sparkassen-Präsident Hoppenstedt und die G8 schon Ende der Neunzigerjahre angemahnt. Schließlich zogen Monat für Monat Sparkassen-Kunden ihre Depots zu den Direktbanken ab. Doch die kleineren Sparkassen schalteten auf stur. "Lieber wollten die ihre Aktienkäufer an Comdirect, Consors oder die DAB verlieren, als sie in einen gemeinsamen Sparkassen-Broker einzubringen", berichtet ein Mitarbeiter der Hamburger Sparkasse.

Erst im Frühjahr 2001, die Börse war längst auf Talfahrt, übernahm die Regionalverbände den kränkelnden Minibroker Pulsiv – sehr zur Freude der Privatbank Trinkaus & Burkhardt, die rund 60 Millionen Mark erhielt und ohne Verlust aus dem Onlinegeschäft aussteigen konnte. Aufholen konnte der Spätstarter, der nun unter S-Broker firmiert, bisher nicht: Er zählt nur 35 000 neue Kunden und liegt damit weit unter Plan. Insider berichten allein 2002 von 20 Millionen Euro Verlust.

Dabei gibt es einen Modellfall für gelungene Zentralisierung. Die Deka Bank, in der zum Jahresanfang 1999 die Deutsche Girozentrale – Deutsche Kommunalbank- und die sparkasseneigene Fondsgesellschaft Deka aufgegangen sind, liegt im Publikumsfondsgeschäft auf Platz zwei hinter der Deutsche-Bank-Tochter DWS Investment. Bei den Spezialfonds glänzt die Deka Bank sogar als Marktführer.

"Die Sparkassen und Landesbanken können ihre großen Geschäftsvolumina nur sinnvoll umsetzen, wenn am Ende alle zu einem Institut fusionieren. Alle anderen Modelle können nur Zwischenstufen sein", folgert daraus Wolfgang Gerke, Professor für Bank- und Börsenwesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Eine sinnvolle Zwischenstufe wird gerade im Osten der Republik erprobt. Im Februar vereinheitlichen und standardisieren vier Pilot-Sparkassen ihr Kreditgeschäft. Wenn die Versuche erfolgreich sind, sollen ab 2004 nach und nach alle 72 ostdeutschen Sparkassen an die vier geplanten Kreditfabriken angeschlossen werden. Damit ließen sich 38 Prozent der Personalkosten in der Kreditabteilung einsparen. Durch die größere Kreditvolumen lassen sich weitere 25 Prozent einsparen.

Die regionalen Kreditfabriken können Modell für andere Regionen und andere Geschäftsbereiche sein. Nach Einschätzung der Unternehmensberatung Boston Consulting müssen die Sparkassen sich vor allem auf Kostenreduzierungen konzentrieren. Dazu dient jede Zusammenfassung und Zentralisierung von Aktivitäten.

Dennoch sieht Peter Eichhorn, Professor für Management an der Uni Mannheim, trotz aller Bemühungen einen kaum lösbaren Zielkonflikt für die Sparkassen: Zum einen müssen sie Geschäftsbank sein, die eine hohe Rendite erwirtschaftet, zum anderen sollen sie als regionale Förderbank Handel, Gewerbe und Städtebau unterstützen: "Das geht in der Praxis nicht. Mit diesen Vorgaben wird es nicht gelingen, ein widerspruchsfreies und erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln."

Doch gerade an der alten Philosophie des Gemeinwohls will der Sparkassen-Präsident Hoppenstedt festhalten (siehe Kommentar). Denn das wäre langfristig der einzige Unterschied zu Geschäftsbanken und Kreditgenossenschaften.

Kommentar.

Schwarze Männer.

Es geht ein Ruck durch die Sparkassenorganisation. Zum ersten Mal seit Jahren wird ein Vorschlag des Dachverbandes nicht gleich abgelehnt und totgeredet. Und doch hat Dietrich Hoppenstedt mit seinem Strategiepapier eine große Chance vertan. Er fordert vor allem die Bewahrung der alten Strukturen. Dafür sollen Kosten gespart und Erträge gesteigert werden. Mit der Radikalkur soll

verhindert werden, dass Fremde in den abgeschotteten Sparkassenverbund eindringen. Hoppenstedt will das dreiteilige System aus Sparkassen, Kreditgenossenschaften und Privatbanken in Deutschland auf jeden Fall bewahren. Einige Kollegen sind da schon weiter, wie die geplante Fusion der Wertpapierabwicklungsbanken von Sparkassen und Kreditgenossen zeigt. Mit seinem Schubladendenken dämpft der Sparkassenpräsident auch die eigenen Geschäftsaussichten. Warum sind Deutsche Bank und HypoVereinsbank die schwarzen Männer, die alle rentablen Sparkassen verschlingen? Die Kölner Stadtparkasse könnte doch den Spieß umdrehen und Sal. Oppenheim kaufen, die Hamburger Sparkasse sich die Vereins- und Westbank einverleiben. Damit könnten die starken Regionalinstitute ihre Stärke erhöhen und ausbauen.

Dafür müsste aber die Änderung der Rechtsformen nicht die große Ausnahme bleiben, sondern flächendeckend zugelassen werden. Eine Aktiengesellschaft tut sich mit einer Übernahme wesentlich leichter als eine Anstalt öffentlichen Rechts.

Wenn die Sparkassen in ihrer Urangst vor Übernahmen verharren, werden alle Institute auf Dauer nur so stark sein wie die schwächsten. Deshalb ist der Angriff die beste Verteidigung.

Mit einer Rechtsformänderung müssen ja nicht gleich alle Ideale der Sparkassen über Bord geworfen werden. In Italien haben die Sparkassen ihren sozialen Auftrag vom eigentlichen Bankgeschäft getrennt. Die Sparkassen-Aktiengesellschaften, die untereinander und mit anderen Banktypen fusioniert haben, gehören heute zu den führenden Geldhäusern in Italien. Und sie haben sich entgegen allen Befürchtungen keinesfalls aus der Fläche zurückgezogen.

Das wäre die wahre Revolution: Wenn die Deutsche Sparkassen AG einen höheren Börsenwert hätte als die Deutsche Bank.

(c) Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.