

Finanzkrise – was nun?

Rückbesinnung auf die eigentlichen Aufgaben

Die Analyse nationaler und internationaler Finanzmärkte ist einer der Forschungsschwerpunkte von Prof. Dr. Horst Gischer, Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insb. Geld und Kredit, an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, und Geschäftsführender Direktor des im Mai 2007 an dieser Universität gegründeten „Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung e. V. (FZSE)“. Im nachstehenden Interview nimmt Professor Gischer Stellung zur gegenwärtigen Finanzmarktkrise.

Frage:

In den letzten Monaten hat die Finanzkrise die Meldungen in den Medien weltweit dominiert. Welche Lehren können und müssen wir aus der Krise ziehen?

Die lange Zeit vorherrschende, beinahe euphorische Einschätzung, „der“ Markt würde schon für optimale Ergebnisse sorgen, wird wohl bis auf Weiteres ad acta gelegt werden müssen. Stattdessen sollten die Finanzinstitutionen, wenn nötig mit „hoheitlichem“ Nachdruck, daran erinnert werden, worin ihre prinzipielle Daseinsberechtigung besteht. Nicht die Erfindung und Verbreitung von letztendlich undurchsichtigen Finanzartefakten gehört zu ihren primären Aufgaben, sondern die seriöse Bereitstellung aller gängigen Finanzdienstleistungen für Privatleute und Unternehmen.

Frage:

Wie bewerten Sie den Rettungsschirm der Bundesregierung? Wäre eine gesamteuropäische Lösung angebracht gewesen?

Die politischen Institutionen in Deutschland haben in einer schwierigen Situation ihre schnelle und zielgerichtete Handlungsfähigkeit bewiesen. Das verdient höchsten Respekt. Das Paket ist aus meiner Sicht sachgerecht, der Erfolg des Rettungsschirms wird nicht zuletzt davon abhängen, wie schnell und unbürokratisch die Inanspruchnahme abgewickelt werden kann. Irritierend ist freilich die Befindlichkeit mancher Bankmanager; sie

waren es schließlich, die bereits vor Monaten die staatliche Hilfestellung medienwirksam eingefordert haben. Eine gesamteuropäische Lösung hätte m. E. keine erkennbaren Vorteile gehabt. Zum einen wäre der Entscheidungsprozess erheblich verzögert worden, zum anderen hätte die Finanzierung eines europäischen Pakets beinahe unweigerlich zu kontraproduktiven politischen Auseinandersetzungen geführt.

Frage:

Wie viel Regulierung benötigt der Bankensektor? Sehen Sie hier eine Chance auf einen globalen Konsens?

Ich möchte es so formulieren: Weniger Regulierung im Detail, dafür mehr im Grundsatz. Die vorliegenden Vorschriften von Basel II zeigen eindrucklich, wo der Hase im Pfeffer liegt. Die Regelungswut über hunderte von Seiten bis in die letzte technische Einzelheit ist völlig unpraktikabel. Wichtiger wäre die Formulierung von eindeutigen, ohne prohibitiven Aufwand kontrollierbaren Grundsätzen. Notwendig sind darüber hinaus eine Ex-ante-Überprüfung neuer Finanzmarktinstrumente sowie eine Eigenkapitalhinterlegung bzw. ein zwingender Haftungsrückgriff bei der Verbriefung von Krediten. Ein globaler Konsens kann aus meiner Sicht nur unter dem aktuellen Druck der Krise gelingen. Inwieweit er schlussendlich durchsetzbar sein wird, steht wiederum auf einem anderen Blatt. Der Umgang der USA mit Basel II sollte als abschreckendes Beispiel dienen.

Frage:

Auch die Rating-Agenturen sind in den letzten Monaten stark unter Druck geraten. Wird sich ihre Rolle bzw. Bedeutung künftig ändern?

Es ist für mich völlig unverständlich, warum es bis heute keine international konkurrenzfähige europäische Rating-Agentur gibt. Wie auch immer, die großen amerikanischen Agenturen haben zweifellos erheblich an Reputation eingebüßt. Es wäre zumindest eine Überlegung wert, ob nicht Rating-Agenturen in „öffentli-



Prof. Dr. Horst Gischer

cher“ Regie, etwa über die Weltbank oder den IMF, etabliert werden können. Gleichwohl sollte sich jeder Investor darüber im Klaren sein, dass ein Rating keine Garantie darstellt.

Frage:

Ist eine zentralisierte, ggf. europaweite Banken- und Börsenaufsicht die richtige Lösung zur Verhinderung weiterer Krisen?

Die Vorstellung eines bürokratischen Molochs „Europäische Banken- und Börsenaufsicht“ verursacht bei mir größtes Unbehagen. Eine Vereinheitlichung der Regulierung ist sicherlich sinnvoll, die Überwachung und Durchsetzung der gültigen Regeln kann aber durchaus dezentral erfolgen. Nützlich wäre allerdings eine stärkere Einbindung der Europäischen Zentralbank in den kontinuierlichen Monitoringprozess, etwa über die zeitnahe Bereitstellung von Daten und Informationen über den Interbankenmarkt.

Frage:

Erwachsen aus der Krise auch neue Chancen – etwa für regionale und kundenorientierte Institute wie Sparkassen? Wie können diese genutzt werden?

Die Geschäftsidee der Sparkassen ist heute aktueller denn je. Der unmittelbare Kundenkontakt, die persönliche Betreuung vor Ort sowie die gepflegte und belastbare Kunde-Bank-Beziehung sind Pfunde, mit denen die öffentlich-rechtlichen Institute – durchaus offensiv – wuchern sollten. Die Sparkassen müssen sich aber darauf einstellen, dass die privaten Kreditinstitute den Mittelstand als mögliche Ertragsquelle „wiederentdeckt“ haben. Es wäre sicher sinnvoll, angesichts der konjunkturellen Abschwächung aktiv auf die Firmenkunden zuzugehen und die individuell konzipierte Hilfestellung anzubieten.

Frage:

Nach den aktuellen Konjunkturdaten droht eine globale Wirtschaftskrise. Was kann getan werden, um diese Krise zu vermeiden? Reichen die von der Politik angedachten Maßnahmen zur Belebung der Konjunktur aus?

Noch vor wenigen Wochen wäre allein die Idee eines staatlichen Konjunkturprogramms völlig undenkbar gewesen. Es zeugt von der massiven Orientierungslosigkeit in Politik und Wirtschaft, dass plötzlich bisweilen skurril anmutende staatliche Hilfsaktionen für einzelne Branchen diskutiert werden. Notwendig wären breit – und unverzögert! – wirkende Maßnahmen zur Stärkung der Binnennachfrage, z. B. die dringend erforderliche Renovierung, Modernisierung und Erweiterung von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen durch lokale Handwerksbetriebe vor Ort oder eine kurzfristige Senkung der Einkommensteuer für Niedrig- und Normalverdiener – Regelungen im Übrigen, die durch Rückgriff auf das in Vergessenheit geratene Stabilitäts- und Wachstumsgesetz aus dem Jahre 1967 durchaus möglich wären.

Frage:

Die Forschung im Bereich Geld-, Bank- und Börsenwesen war in den letzten Jahren auch in Deutschland schwerpunktmäßig finanzmarkt-orientiert. Wird es nun wieder eine verstärkte Hinwendung zu „klassischen“ Themen des kundenbezogenen Bankgeschäfts geben?

„Ich hör' die Worte wohl, allein mir fehlt der Glaube.“ Grundlage jeder produktiven Wissenschaft ist die Pluralität der Meinungen. Solange jedoch primär der Publikationsgedanke die Forschungsthemen bestimmt, behindert der „Mainstream“ die inhaltliche Diversifizierung. Die aktuelle Auszeichnung Paul Krugmans mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften

Professur für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Geld und Kredit



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg

Telefon: (0391) 6 71 83 93

Telefax: (0391) 6 71 11 99

www.uni-magdeburg.de/vwl/geld/

LEITER:

Univ.-Prof. Dr. Horst Gischer

WISSENSCHAFTLICHER MITARBEITER:

Dipl. Vw. Toni Richter

JÜNGERE VERÖFFENTLICHUNGEN ZUM BANKENMARKT:

- Gischer, H.: Strukturwandel im Bankensektor – eine Bestandsaufnahme, in: Wirtschaftsdienst, 83. Jg. (2003), S. 318–324
- Gischer, H.: Empirische Befunde und theoretische Anmerkungen zur Ertragsentwicklung deutscher Kreditinstitute, in: Sparkasse, 120. Jg. (2003), S. 368–371
- Gischer, H./Stiele, M.: Die Wettbewerbsposition der Sparkassen in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 54. Jg. (2006), S. 109–114
- Gischer, H./Reichling, P./Stiele, M.: Marktzugang als Corporate-Governance-Element im deutschen Bankensystem, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 60. Jg. (2007), S. 280–285
- Gischer, H./Reichling, P./Stiele, M.: Germany's three pillar system from a corporate governance perspective, in: Gup, B. (Hrsg.) (2007): Corporate Governance in the Banking Sector, Westport/London
- Gischer, H./Stiele, M.: Stellung und Funktion der Banken im Wirtschaftssystem, in: Das Wirtschaftsstudium (wisu), 36. Jg. (2007), S. 1330–1334 und S. 1466–1471
- Gischer, H.: Kapitalmärkte und demographischer Wandel: Droht ein Asset Melt-down? In: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.) (2007): Sparzwang oder Kaufrausch? Spar- und Konsumverhalten im Wandel, Stuttgart, S. 42–55
- Gischer, H./Stiele, M.: Competition Tests with a Non-Structural Model: the Panzar-Rosse Method Applied to Germany's Savings Banks, (erscheint) in: German Economic Review, Vol. 9 (2008)
- Gischer, H./Richter, T.: Performance-Messung von Banken im internationalen Vergleich, (erscheint) in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 39. Jg. (2009)

könnte allerdings ein Indiz dafür sein, dass auch „Querdenker“ wieder mehr Gehör finden. Damit verbunden ist auch eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Aufgaben wirtschaftlicher Institutionen. Für den Bankbereich bedeutet dies in der Tat, die akademische Auseinandersetzung mit Problemen der einzelwirtschaftlichen Kreditvergabe, des Risi-

kocontrollings oder der strategischen Geschäftsmodellplanung wieder aufzunehmen.

Wir danken Ihnen für dieses Interview.

Öffentlicher Auftrag ist das Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen

Symposium am 29. Mai 2008 in Magdeburg

Der öffentliche Auftrag von Sparkassen benötigt ein Spiegelbild in einer geeigneten Rechtsform. Auf diesen Nenner lassen sich die Ergebnisse bringen, die kürzlich auf dem Symposium „Wem gehören die Sparkassen?“ in Magdeburg erzielt wurden. Die Auftaktveranstaltung der Reihe „Magdeburger Finanzmarktdialog“, die auf Initiative des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung e.V. (FZSE) im jährlichen Rhythmus aktuelle Themen aus der Finanzwelt aufgreift, förderte wichtige Aspekte bei der Neuausrichtung des Sparkassensektors im europäischen Bankengefüge offen zutage. Namhafte Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik trafen sich auf der überregionalen Konferenz, um Positionen und Strategien zu diskutieren.

In seinem Eingangsreferat leitete der Wirtschaftshistoriker Prof. Dr. Günther Schulz (Universität Bonn) die gesellschafts- und sozialpolitischen Zielsetzungen ab, die in der Gründungsphase der heutigen Sparkassen die

besondere Stellung dieser Institutionen bedingten. Im Mittelpunkt stand der allgemeine Zugang zu Bankdienstleistungen, im ausgehenden 19. Jahrhundert primär zur privaten Geldanlage auch der weniger privilegierten Bevölkerung. An dieser Leitidee hat sich in der Gegenwart grundsätzlich wenig geändert, wenngleich die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute ihr Geschäftsfeld unter Wettbewerbsaspekten inzwischen deutlich erweitert haben. Unverändert jedoch liegt der Fokus auf dem gewerblichen Mittelstand und der regionalen Privatkundschaft. Im Zuge der Bankenkrise wurden die Sparkassen 1931 von Abteilungen in Ämtern der Kommunen in rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts umgewandelt, um sie dauerhaft von der kommunalen Finanzsphäre zu trennen.

Dieser Befund war Ausgangspunkt der rechtswissenschaftlichen Analyse von Prof. Dr. Ulrich Burgard (Universität Magdeburg und FZSE). Danach haben die Sparkassenträger zivilrechtlich betrachtet grundsätzlich keine eigentumsähnliche Rechtsposition. Auch öffent-

lich-rechtlich (Art. 14 Grundgesetz) sind sie nicht Eigentümer der Sparkassen. Ebenso wenig gibt es ein wirtschaftliches Eigentum an den Sparkassen als Anstalten des öffentlichen Rechts. Grundsätzlich sind sie daher auch nicht in den Gemeindebilanzen zu aktivieren. Allenfalls könnte man die Sparkassenträger als wirtschaftliche Eigentümer der Sparkassenunternehmen ansehen, soweit ihnen deren wirtschaftliche Chancen und Risiken überwiegend zuzurechnen sind. Verschiedene Landesgesetzgeber bemühen sich derzeit, die rechtlichen Verhältnisse zwischen Sparkassenträger und Sparkassen wieder zu verändern, u. a. durch die Bildung von Stammkapital zur Bezugsgröße für mitgliedschaftsähnliche Rechte. Materiell betrachtet wandeln sich dadurch die Anstalten mehr und mehr zu Körperschaften und die Träger zu deren Mitgliedern. Resümierend stellte Burgard fest, dass das Festhalten am öffentlichen Auftrag das entscheidende Wesensmerkmal von Sparkassen ist.

Die Sicht des Ostdeutschen Sparkassenverbandes präsentierte nachfolgend dessen Geschäftsführender Präsident, Claus Friedrich Holtmann. Er griff sowohl die historischen als auch die juristischen Aspekte der Vorredner auf und stellte insbesondere die Bedeutung der Sparkassen für die ökonomische und soziale Infrastruktur heraus. Der öffentliche Auftrag zur Förderung der Region und die damit verbundene Abkehr vom primären Ziel der Gewinnmaximierung mache das Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen aus. Die Sparkassen-Finanzgruppe, so Holtmann, tue gut daran, dieses Geschäftsmodell unter Einbeziehung der Landesbanken offensiv und nachhaltig zu verfolgen. Die gegenwärtige ökonomisch-juristische Organisation der Sparkassen verschaffe ihrem öffentlichen Auftrag die erforderliche Grundlage und Absicherung, die Anstalt als optimale Rechtsform müsse daher nicht infrage gestellt werden.

Die Position der Gewährträger skizzierte schließlich Matthias Wohltmann vom Deutschen Landkreistag. Aus seiner Sicht stehen die Sparkassen im „öffentlich-rechtlich“ ver-



Fruchtbarer Meinungs austausch auf der Podiumsdiskussion im Rahmen des Symposiums „Wem gehören die Sparkassen?“, das vom Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung e.V. (FZSE) in Magdeburg veranstaltet wurde. V. l. n. r.: Prof. Dr. P. Reichling (FZSE), Prof. Dr. G. Schulz (Universität Bonn), M. Wohltmann (Deutscher Landkreistag), Prof. Dr. Ulrich Burgard (FZSE), W. Morales (Ostdeutscher Sparkassenverband), H. Heine (Sparkassenaufsicht Sachsen-Anhalt) und M. Köhler (Kreissparkasse Aschersleben-Staßfurt). Foto: FZSE

standenen Eigentum der Träger, ohne dass sie jedoch im zivilrechtlichen Sinne wirtschaftlich zur Disposition gestellt werden können. Wohltmann strich heraus, dass der wahre Nutzen der Sparkassen für die Landkreise als Träger nicht einer Finanzanlage gleich in ihrem wirtschaftlichen (Veräußerungs-)Wert oder ihrer Ausschüttungsfähigkeit liegt. Insofern führt die Frage nach der Eigentümerschaft auf die falsche Fährte. Den eigentlichen Nutzen stellt die dauerhafte Erfüllung des öffentlichen Auftrags der Sparkassen dar, den Wohltmann mit einer „wirtschaftlichen Katalysatorfunktion“ für das Trägergebiet umschrieb.

Die im Anschluss an die Impulsvorträge stattfindende Podiumsdiskussion mit den Referenten sowie dem Vertreter der Sparkassenaufsicht des Landes Sachsen-Anhalt, Heinrich Heine, und dem Vorsitzenden des Vorstandes der Kreissparkasse Aschersleben-Staßfurt, Manfred Köhler, griff die unterschiedlichen Positionen noch einmal auf. Letztlich befördert das Vertrauen des Gesetzgebers, den öffentlichen Auftrag an spezielle Kreditinstitute aufrechtzuerhalten und damit ausschließlich renditeorientierten Kapitalgebern den „Übernahmeappetit“ zu verderben, den Fortbestand von Sparkassen. Einig waren sich

die Diskussionsteilnehmer aber auch über die Notwendigkeit, dass die Sparkassen ihr Geschäftsmodell immer wieder den aktuellen Anforderungen anpassen und überzeugend belegen.

Die Veranstalter sehen sich durch die positive Resonanz des voll besetzten Auditoriums in der Wahl des Forums und des Themas voll auf bestätigt. Dieser durchweg gelungene Auftakt soll den „Magdeburger Finanzmarktdialog“ zu einer ständigen Einrichtung der Landeshauptstadt werden lassen. Die Planungen für 2009 haben bereits begonnen.

Sparkassenhistorisches Symposium am 25./26. September 2008

Geschäftspolitische Steuerung von Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl

Rund 100 Teilnehmer aus Universitäten, Sparkassen und Verbundunternehmen fanden den Weg nach Dresden zum Sparkassenhistorischen Symposium 2008 der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. Unter der Moderation von Prof. Dr. Hans-Peter Burghof (Universität Hohenheim) beschäftigten sie sich mit dem aktuellen und zu kontroversen Diskussionen anregenden Thema „Geschäftspolitische Steuerung von Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl“.

In seinem Grußwort hob Hartmut Vorjohann, Bürgermeister der Landeshauptstadt Dresden, die besondere Rolle der gastgebenden Ostsächsischen Sparkasse Dresden für die städtische Wirtschaftsentwicklung hervor. Auch angesichts guter Erfahrungen mit der Privatisierung kommunalen Eigentums, insbesondere mit dem Verkauf des städtischen Wohnungsbestandes an einen Investor, stehe die Stadt daher zu ihrer Sparkasse.

Der Vorstandsvorsitzende der Ostsächsischen Sparkasse Dresden, Joachim Hoof, konstatierte, dass die größte Sparkasse in Ostdeutschland eine hervorragende Entwicklung genommen habe. Ihre Nähe zum Kunden, ihre Seriosität, ihre Angebote und Programme für

unterschiedliche Zielgruppen machten die Sparkasse zum geborenen Partner für alle.

Werner Netzel, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, ließ in seiner Einführung

ins Thema keinen Zweifel daran, dass die jüngsten Vorschläge des Sachverständigenrats für eine Umwandlung des Sparkassenwesens nach dem italienischen Stiftungsmodell nicht geeignet sind, die Wahrnehmung



Blick in das Auditorium (Vord. R. v.l.n.r.): Prof. Dr. Margarete Wagner-Braun (Universität Bamberg), Prof. Dr. Horst Gischer (Universität Magdeburg), Prof. Dr. Bernd Rudolph (Universität München), Prof. Dr. Hans-Peter Burghof (Universität Hohenheim), Werner Netzel (Gf. Vorstandsmitglied DSGV), Joachim Hoof, (Vorstandsvorsitzender Ostsächsische Sparkasse Dresden), Prof. Dr. Andreas Pfingsten (Universität Münster) und Jürgen Hilse (Vorstandsvorsitzender Kreissparkasse Göppingen, Bundesobmann der Sparkassenverbände).



Prof. Dr. Hans-Peter Burghof



Joachim Hoof



Prof. Dr. Andreas Pfingsten



Jürgen Hilse

der eigentlichen Aufgabe einer Sparkasse sicherzustellen: langfristigen Nutzen für ihre Region und die darin lebenden Menschen zu stiften. Netzel machte zugleich deutlich, dass ein angemessener Ertrag die unabdingbare Voraussetzung für die Erfüllung dieser Aufgabe ist. Die Steuerungsgrößen Eigenkapitalrendite und Cost-Income-Ratio unterzog er einer kritischen Analyse. Mit Bezug auf eine aktuelle wissenschaftliche Studie verwies Netzel darauf, dass eine nachhaltige Eigenkapitalrendite von über 12 Prozent nach Steuern entweder nur zulasten der Kunden oder auf Kosten unverantwortlich hoher Risikopositionen möglich sei. Die aktuellen Überlegungen der Sparkassen-Finanzgruppe gingen dahin, künftig die Markt- und Kundenposition stärker in das Zielraster einzubeziehen und der Kundenzufriedenheit eine große Bedeutung beizumessen.

Prof. Dr. Horst Gischer, Geschäftsführender Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung an der Universität Magdeburg, widmete sich dem Thema „Wettbewerb und Effizienz in Bankenmärkten“ und erläuterte zunächst die Charakteristika von Bankenmärkten. Hier gibt es zwar homogene Güter, aber die Akteure sind heterogen und die Information ist nicht symmetrisch verteilt. Gischer sieht Polypole mit vielen kleinen Anbietern wohlfahrtstheoretisch als allokatineffizient an, weil sie für beste Marktversorgung und niedrigste Preise sorgen. Auch Gischer setzte sich kritisch mit betriebswirtschaftlichen Vergleichsmethoden und -kennziffern auseinander. Wenn die Geschäftsmodelle der Institute oder Institutsgruppen deutlich differieren, lassen Effizienzvergleiche keine belastbaren Aussagen zu, so Gischer. Auch Performance-Maße seien mit großer Vorsicht zu interpretieren, weil sie ebenfalls in Abhängigkeit von Geschäftsmodell und Marktsegment variieren. Dies gelte insbesondere für Renditedifferenzen, die nicht nur Ertragsunterschiede signalisieren, sondern auch abweichende Risiken widerspiegeln.

Prof. Dr. Margarete Wagner-Braun (Universität Bamberg) beleuchtete die unternehmerische Zielsetzung der Sparkassen in historischer Perspektive. Das 19. Jahrhundert war demnach durch eine strikte Marktsegmentierung charakterisiert. Die Sparkassen konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Aufgabe, gefährdete Bevölkerungsgruppen vor Armut zu schützen, Sparmöglichkeiten zu eröffnen und für eine sichere Wiederanlage

der Spargelder zu sorgen. Die Geschäftspolitik richtete sich daher eher an der Sicherheit als an der Rentabilität aus. Nach der Jahrhundertwende erweiterte sich das Spektrum der Sparkassengeschäfte dann sukzessive. In der Weimarer Zeit konnten die Sparkassen das Einlagen- und Kreditgeschäft weiter ausbauen, und die Rentabilität des Sparkassenbetriebs wurde erstmals verstärkt beachtet. Durch die Notverordnung vom Oktober 1931 gewannen die Sparkassen eine größere unternehmerische Unabhängigkeit von den Kommunen. Diese kam ihnen jedoch erst nach dem Zweiten Weltkrieg zugute, als sie sich zu Universalbanken entwickelten, die sich in ihren geschäftspolitischen Strategien und Zielen anderen Institutsgruppen annäherten. Insgesamt fand in den letzten 200 Jahren ein umfassender Transformations- und Modernisierungsprozess statt. Der Staat hat sich zwar in der Vergangenheit den Sparkassen unterstützend zugewandt, doch müssen diese sich im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Aufgabenstellung und bankwirtschaftlicher Marktorientierung stets neu beweisen.

Prof. Dr. Bernd Rudolph (Universität München) setzte sich mit der Frage auseinander, ob Rentabilität als Erfolgsmaßstab für Sparkassen dienen kann. Rentabilität gehört zu den Sicherungszielen einer Sparkasse wie auch Sicherheit und Liquidität und tritt neben die Auftragsziele, wie z. B. die Gemeinnützigkeit. Nach Auffassung von Rudolph wird lediglich die Rentabilität bewusst gesteuert, die anderen hängen davon ab oder werden als „Restgröße“ betrachtet. Die üblichen Kennzahlen wie ROA, ROE oder CIR hält er für keine besonders guten Steuerungsgrößen. So lasse sich rechnerisch nachweisen, dass bestimmte Ertrag bringende Vorhaben die Aufwandsrentabilität verschlechtern. Rudolph warnte davor, ausschließlich auf quantitative Rentabilitäts- und Risikosteuerungsansätze zu setzen, da sie teilweise die Gefahr einer unbewussten Vernachlässigung von Risiken beinhalten. Benchmark-Ansätze der Ertrags-/Risiko-Planung könnten zwar hilfreiche Anregungen geben, sind jedoch theoretisch nicht fundiert. Er plädierte deshalb für barwertige Ansätze, auch wenn sie schwer zu implementieren und zu kontrollieren sind.

Ausgehend von der Prämisse, dass die Existenz der Sparkassen langfristig nur gesichert werden kann, wenn diese ihre Träger und Kunden von ihrem Nutzen und ihrer Bedeutung überzeugen können, berichtete Prof. Dr.

Andreas Pfingsten (Universität Münster) über eine Untersuchung zum „Stakeholder-Management bei Sparkassen“. An seinem Lehrstuhl wurden Geschäftsberichte von großen und mittleren Sparkassen daraufhin analysiert, ob sich in ihnen quantitative oder qualitative Angaben über die Erfüllung ihrer Aufgaben gegenüber (wirtschaftlich schwächeren) Privatpersonen, kleinen und mittleren Unternehmen sowie dem Träger finden. Zu den untersuchten Kennzahlen gehörten z. B. die Zahl der Girokonten für jedermann und der Existenzgründungen, das Spendenvolumen und die Ausbildungsquote. Die Analyse ergab, dass diese Daten in den betrachteten Geschäftsberichten nur sehr lückenhaft dokumentiert sind. Pfingsten konstatierte daher, dass die Sparkassen im Bereich eines ganzheitlichen und systematischen Stakeholder-Managements voraussichtlich großen Nachholbedarf haben und sie ein großes Argumentationspotenzial in der Diskussion um das Drei-Säulen-System ungenutzt lassen. Deshalb plädierte er für eine

Konkretisierung und Operationalisierung des öffentlichen Auftrags im Hinblick auf die einzelnen Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen. Dazu sollten möglichst einheitliche Kennzahlen verwendet und Bandbreiten für Zielvorgaben vereinbart werden.

Jürgen Hilse, Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Göppingen und Bundesobmann der Sparkassenvorstände, kam in seinem abschließenden Beitrag „Geschäftspolitische Steuerung zwischen Rendite- und Gemeinwohlorientierung in der Sparkassenpraxis“ auf die verwirrende Vielzahl der Ziele in der Sparkassen-Finanzgruppe zu sprechen. Diese sind innerlich nicht immer miteinander verträglich. Gleichzeitig werden strategische und operative Unternehmensführung nicht ausreichend unterschieden, was dazu führt, dass die Ergebnisse des laufenden Geschäfts zu einem langfristig und strategisch falschen Verhalten verleiten. Hilse mahnte daher eine „Unternehmenssteuerung mit zwingender Logik“ an.

Mit Bezug auf das „Fokuspapier“ der Landesobleute der Sparkassen nannte Hilse sieben Felder, auf denen sich messen lässt, wann eine Sparkasse „gesund“ ist: Marktstellung im Kundengeschäft, Produktivität, Attraktivität der Sparkasse als Arbeitgeber, Innovationsfähigkeit bzw. die Fähigkeit zu kreativen Konzepten, Liquidität, Rentabilität und der Beitrag zum Gemeinwohl. Hilse wies auch darauf hin, dass bestehende Erfolgspotenziale der Sparkassen gegenwärtig nicht ausgeschöpft werden und auch auf der Kostenseite noch Verbesserungen möglich sind. Um dem Druck eines reinen Preiswettbewerbs auszuweichen, forderte er darüber hinaus kreative Konzepte zur Erneuerung der Leistungsangebote ein. Hilse wünschte sich in diesem Zusammenhang die Gründung einer „Innovationsfabrik“, die neue und unverwechselbare Produkte und Dienstleistungen für Sparkassen kreiert.

Henning Löber