



Stiftungsvortrag von Helmut Schleweis vom 23.06.2020 zum Thema "Markt versus Regulierung - was bestimmt die Geschäftsstrategie von Kreditinstituten?"

Am 23. Juni 2020 schrieb die Stiftung Kreditwirtschaft ein wenig Geschichte. Da Covid-19 weiterhin die Welt in Atem hält und Großveranstaltungen unmöglich macht, mussten auch für die traditionsreiche Vortragsreihe der Stiftung neue Lösungen gefunden werden und der Vortrag von Helmut Schleweis, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V., wurde erstmals digital als Zoom-Meeting angeboten.

Trotz des ungewohnten Settings fanden sich doch einige Zuhörer im digitalen Hörsaal ein um Herrn Schleweis' Ausführungen zur aktuellen Lage des Sparkassensektors und der Bankenregulierung zu hören. Natürlich stand auch sein Vortrag unter den Eindrücken der anhaltenden Pandemie und den damit verbundenen wirtschaftlichen Herausforderungen.

Die Frage nach der Regulierung von Kreditinstituten beschäftigt dabei schon seit einigen Jahren die Finanzwelt, weit vor dem Ausbruch des Corona-Virus. Da die Regulierung von Banken stark zugenommen hat, stellt sich nun die Frage, was die Geschäftsstrategie von Kreditinstituten final bestimmt - der Markt oder die Regulierung.

Zu Beginn des Stiftungsevent stellt Prof. Burghof den Gast Helmut Schleweis und dessen Karrierelaufbahn vor und führt in das Thema ein. Die Karriere des Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands begann mit der Fachprüfung der Sparkassenakademie in Baden-Württemberg. Anschließend besuchte er weitere Akademien der Sparkasse bevor er bei der Sparkasse Heidelberg erstmals in den Vorstand gewählt wurde. Anschließend übernahm er dort die Position des Vorstandsvorsitzenden. Am 1. Januar 2018, stieg er dann zum Präsidenten des DSGV auf.

Prof. Burghof betonte hier die Besonderheiten dieser Position und merke an, dass es eine der schwierigsten, aber auch interessantesten Aufgaben in der deutschen Bankenwelt ist. Interessant ist diese Aufgabe, da die Sparkassengruppe auch die größte europäische Finanzgruppe ist. Das hat zur Folge, dass Entscheidungen einen außerordentlich großen Einfluss haben. Schwierig ist für den Präsidenten, dass er in gewisser Weise in der Mitte eines großen Netzwerkes steht. Das Netzwerk ist von einer Doppeldeutigkeit geprägt da es die Möglichkeit gibt in viele Richtungen zu wirken, man andererseits aber auch in vielfältiger Hinsicht gebunden ist.

Prof. Burghof schnitt dann auch das Thema der Regulierung an, welche eine ganz andere Bedeutung als noch vor einigen Jahren gewonnen hat und nun merklich auch die strategischen Entscheidungen von Banken beeinflusst. Die Menge an Regeln hat sich nicht verdoppelt oder verdreifacht, sondern wahrscheinlich verzehnfacht und Gestaltungsspielräume sind demnach erheblich eingeschränkt. Folglich auch das Thema des Vortrags „Markt versus Regulierung – was bestimmt die Geschäftsstrategie von Kreditinstituten?“

Herr Schleweis begann seinen Vortrag mit der Anmerkung, dass die neue Herausforderung der Corona-Pandemie seit März die Aufgabe, das Spannungsfeld zwischen den Marktanforderungen und den Regulierungsbeschränkungen auszugleichen, überlagert. Denn von einem auf den anderen Tag war alles anders und es galt die Corona-Situation zu meistern. Es ist eine absolute Extremsituation für die gesamte Wirtschaft, insbesondere aber auch für die deutsche Kreditwirtschaft. Gerade in solchen Momenten sind die Sparkassen, aber auch die Genossenschaftsbanken, besonders gefordert, weil diese beiden Verbundgruppen letztendlich 80% der Haushalte und der Unternehmen in Deutschland finanzieren und mit Kapital absichern. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Kreditinstitutionen ist hierbei deren Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen und wie diese angegangen werden. Der



Beitrag, den Banken hierbei für die Gesellschaft und den Erhalt der Wirtschaft leisten ist nicht zu unterschätzen.

Herr Schleweis betont, dass die Sparkassen während der anhaltenden Corona-Krise bereits einen großen Beitrag geleistet haben. Die Sparkassen haben sich zu Beginn vor allem auf zwei Dinge konzentriert: Kunden und Mitarbeiter gesundheitlich zu schützen und dennoch das Netzwerk an Dienstleistungen aufrecht zu erhalten. Besonders wichtig für die Menschen war hierbei eine gesicherte Versorgung mit Bargeld, welche in den Anfangszeiten der Pandemie mit erheblichen Anstrengungen verbunden war. Außerdem sorgten die Sparkassen dafür, dass die Kunden, die nun hauptsächlich zu Hause waren, ihre Bankgeschäfte weiterhin reibungsfrei erledigen konnten. Sie haben sichergestellt, dass Kunden ihr bestehendes Konto online fähig machten oder ihr Konto komplett mobil eröffnen konnten. Eine wahre Herausforderung angesichts der bürokratisierten Regulatorik und der Dokumentennotwendigkeit.

Aber auch bei der Abwicklung und Verteilung der staatlichen Soforthilfen und Notkredite, spielten die Sparkassen eine entscheidende Rolle. Fast jeder zweite Corona-bedingte KfW-Kredit bundesweit erreichte die Betriebe über eine Sparkasse. So haben die Sparkassen über 29.000 Kredite aus dem Corona-Hilfsprogramm der KfW bis Mitte Juni an die entsprechenden Empfänger weitergeleitet. Den Hauptteil ihrer Unterstützung für gewerbliche Kunden haben die Sparkassen dabei aber nicht aus staatlichen, sondern aus eigenen Mitteln geleistet. In den Monaten März und April haben die Sparkassen 20 Milliarden neue Kredite an den Mittelstand vergeben. Damit lagen sie 40% über dem Vorjahresmonat. Niemand in Deutschland hat annähernd so viele Mittel für Unternehmen bereitgestellt, was außerdem den besonderen Charakter des deutschen Bankensystems und dessen Verbindung zum deutschen Mittelstand verdeutlicht. Die Sparkassen helfen in dieser Pandemie mit aller Kraft und alle Seiten profitieren von der Nähe zwischen Banken und Kunden und den langfristig gewachsenen Geschäftsbeziehungen.

Herr Schleweis merkte aber auch an, dass sich bereits jetzt ein harter wirtschaftlicher Abschwung abzeichnet und dass keine direkte Erholung in Sicht ist. Viele Ökonomen sehen aufgrund der staatlichen und geldpolitischen Maßnahmen die Talsohle der Krise bereits erreicht. Herr Schleweis steht diesem Gedanken eher kritisch gegenüber.

Weiter führte er aus, dass diese Krise einzigartig sei, da die meisten großen Krisen der Vergangenheit regional beschränkt waren. Die Corona-Pandemie ist hingegen eine globale Krise mit einem gleichzeitigen Angebot- und Nachfrageschock. Deutschland verzeichnete bisher einen Exporteinbruch von 30%, ist jedoch zu über 50% vom Export abhängig, wovon wiederum 60% an die europäischen Nachbarländer gehen. Aufgrund der massiven Corona-Ausbrüche in eben diesen Ländern stellt sich die Frage, wie schnell sich diese Absatzmärkte in naher Zukunft erholen werden. Herr Schleweis vermutet, dass die Zahl der Insolvenzen noch steigen wird und der Anstieg bisher durch die Hilfsmaßnahmen noch überdeckt wird. Er betonte aber auch, dass die Bundesrepublik, die staatlichen Institutionen und speziell die Bundesregierung ihren Job in der Krise sehr gut erledigt haben. Jedoch kann es in einer Marktwirtschaft aber auch nicht dauerhaft die Aufgabe des Staates sein die Wirtschaft in diesem Maße zu stützen.

Wie bereits erwähnt ist für die Sparkassen in Deutschland der klassische Bankkredit mit Abstand die wichtigste Finanzierungsquelle des Mittelstands. Corona hat gezeigt, dass der Markt Hausbanken braucht, welche in Deutschland vor allem die Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind. Sparkassen werden allerdings oft so wahrgenommen als würden sie sich gegen eine europäische Kapitalmarktunion stellen. Herr Schleweis weist hier darauf hin, dass dies nicht der Fall ist. Jedoch waren bisherige Bemühungen die Kapitalmarktunion zu etablieren, immer damit verbunden, Hausbankbeziehung und langfristige Kredite zu diskriminieren, was die Sparkassen so nicht unterstützen können.



Herr Schleweis äußerte seine Kritik an Basel III dabei, indem er aufzeigt, dass die Kreditvergabefähigkeit dadurch deutlich eingeschränkt wird. Die Sparkassen fordern seit langem, dass die Umsetzung von Basel III auf den Prüfstand gehört, denn sie wollen ihr Eigenkapital mit Blick auf die Unterstützung der Realwirtschaft einsetzen. Während der momentanen Krise ist der KMU-Unterstützungsfaktor als Kapitalerleichterung für Kredite an den Mittelstand festgeschrieben worden. Dieser war davor zwischenzeitlich in Gefahr abgeschafft zu werden. Insofern ist das zwar keine direkte Krisenmaßnahme, die Frage nach der Finanzierung der Mittelständler ist während der Pandemie somit aber etwas zurückgegangen.

Herr Schleweis erklärte dann, dass die Corona-Krise drei große Trends aufzeigt, die die Sparkassen mitgestalten wollen, sollen und müssen. Der erste Trend ist die veränderte Lebensperspektive vieler Menschen. Die Sparkassen spüren eine gewisse Konsumzurückhaltung und zwar nicht nur aus Mangel an Gelegenheit, sondern auch aus der Sorge wie es wirtschaftlich bald weitergeht. Viele ihrer Kunden sparen mehr als zuvor auch ohne die Perspektive auf Zinsen. Die Sparquote wird voraussichtlich von 10 auf 15 % steigen. Es werden für viele Menschen andere Dinge wichtig. Es geht dabei um funktionierende öffentliche Strukturen, die eine gut erreichbare Grundversorgung mit allen Dingen des täglichen Lebens sichert. Vielen ist aber auch die persönliche Beziehung zu ihrer Bank wieder wichtiger geworden.

Die zweite Entwicklung ist ein noch stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit. Die Sparkassen sehen ihre Aufgabe darin, zu einer guten Balance zwischen wirtschaftlicher Erholung von kleinen, mittleren und regionalen Unternehmen und ökologischem Umbau beizutragen. Diese Interessen, die sich teilweise durchaus gegenseitig ausschließen, sollen möglichst miteinander verbunden werden.

Der dritte Trend, den man beobachten kann, ist der Ausbau der Digitalisierung. Die Sparkassen haben es inzwischen geschafft, dass die Angestellten teilweise zu 90% in Homeoffice arbeiten können und der Arbeitsalltag trotzdem gut funktioniert. Außerdem konnten sie einen sprunghaften Anstieg bei bargeldlosen Zahlungen feststellen. Über die Hälfte der Kartenzahlungen laufen inzwischen kontaktlos.

Herr Schleweis betont, dass sie die positiven Erfahrungen aus der Krise mitnehmen und in die tägliche Praxis übernehmen werden. Um die Frage "was trägt das Geschäftsmodell am stärksten, der Markt oder die Regulierung" zu beantworten, erklärte Herr Schleweis abschließend, dass Geschäftsmodelle nur dann dauerhaft funktionieren, wenn sie reale Marktbedürfnisse abbilden. Daher sind sie immer marktgetrieben und müssen sich auch immer im Zeitverlauf diesen Märkten entsprechend anpassen. Lange bestehen - im Falle der Sparkassen über 250 Jahre - können sie aber nur wenn sie auch einen dauerhaften Wertbeitrag für die Gesellschaft liefern. Die Aufsicht und die Regulierung haben auf die Krise reagiert indem sie teilweise Regelungen zurückgenommen, erleichtert und zeitweise ausgesetzt haben. Das bedeutet für Herrn Schleweis aber auch, dass man mit dem bisherigen Ausmaß der Regulierungen nicht das richtige Niveau getroffen hatte.

Er sieht die Aufgabe der Sparkassen darin, anzubieten was die Kunden wirklich brauchen. Damit sie die Sicherheit haben, ihr Leben selbstbestimmt leben zu können. Das erreichen die Sparkassen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die genau darin ihre Arbeit sehen. Wenn sie sich aber hauptsächlich mit der Erfüllung der Vorgaben der Regulierung beschäftigen müssen, kommen diese anderen Aufgaben gegebenenfalls zu kurz.

Im Anschluss an den Vortrag folgte wie von den Präsenzveranstaltungen gewohnt eine Diskussion mit dem Publikum. Die Zuhörer hatten zuvor die Möglichkeit, ihre Fragen per E-Mail oder Textchat an Prof. Burghof senden, der diese dann moderierte.

Dabei bestand zunächst Interesse an Herrn Schleweis' Meinung zu einer Studie, die prognostiziert, dass es 2030 nur noch 165 bis 300 Banken geben wird. Der Präsident des DSGV stellte diesem Argument



entgegen, dass der Mensch sich nicht nur allein auf die Technik verlassen will, wenn es schwierig wird. Dies seien auch die Erfahrungen der Sparkassen in der jüngsten Krise gewesen, in der sich die Kunden zwar digital, aber trotzdem persönlich an ihre Berater wanden.

Natürlich wird aber auch niemand wie früher heute noch gerne in die Bank gehen, um sich ein Kontoauszug zu holen oder eine Überweisung zu tätigen. Vieles läuft digital ab. Jedoch hat Herr Schleweis aber auch viele Menschen gesehen, die sich in diesen Angeboten verlieren. Die Sparkasse hat hier die Aufgabe, die Menschen wie einen Lotsen durch die Digitalisierung zu führen. Er ist der Ansicht, dass gerade wegen der Diskussionen über Datenschutz, Monopole und Nachhaltigkeit, gepaart mit der Krise, regionale Banken weiterhin nachgefragt werden. Herr Schleweis ist nicht der Überzeugung, dass es 2030 nur noch 165 bis 300 Banken geben wird. Er weist dennoch darauf hin, dass dies voraussetzt, dass bestimmte Prozesse standardisiert abgewickelt werden damit die Sparkassen vor Ort ihrer eigentlichen Aufgabe, der Betreuung von Kunden, nachkommen können.

Eine weitere Frage zielte auf die Strategie der Sparkassen bezüglich Nachhaltigkeit und deren gesellschaftlicher Verantwortung ab. Helmut Schleweis ist der Ansicht, dass die Sparkasse einen politischen Prozess, den das Thema Nachhaltigkeit mit sich bringt, nicht ersetzen kann und auch nicht ersetzen soll. Deswegen lehnt er zum Beispiel auch einen „green supporting factor“ in der Kreditvergabe bei der Kapitalhinterlegung ab. Diese Faktoren erfordern, dass derjenige, der ihn festlegt, genau wissen muss, was es im Gesamten bewirkt und dass die richtigen Annahmen über Nachhaltigkeit getroffen werden. Nachhaltigkeit ist in den Sparkassen von Anfang an mit allen Dimensionen angelegt. Die ökologische Nachhaltigkeit, die ökonomische Nachhaltigkeit, aber auch die soziale Nachhaltigkeit. Diese sind zusammen in der Balance zu halten. Die Sparkassen untersuchen durchaus, ob Unternehmen, die sie potenziell finanzieren, ein nachhaltiges Geschäftsmodell verfolgen. Dennoch hält Herr Schleweis es für den falschen Ansatz festzulegen, „was grün und was braun ist“. Nachhaltigkeit hat einen sehr großen Stellenwert in den Sparkassen, aber sie wollen nicht festlegen, was nachhaltig ist und was nicht.

Nach dieser angeregten Fragerunde schloss Prof. Burghof dann die Veranstaltung und entließ alle Teilnehmer in das sonnige Sommerwetter. Die Stiftung Kreditwirtschaft hatte somit ihre erste volldigitale Veranstaltung gemeistert. Unser Dank gilt Herrn Schleweis und den Organisatoren beim DSGVO, die sich bereit erklärt haben an diesem Event teilzunehmen.

Ann-Cathrin Drewes, M.Sc. cand.
Marcel Gehrung, M.Sc.