

17.03.15 | **Mini-Zinsen**

Das schleichende Ende der heilen Sparkassen-Welt

Jeder zweite Deutsche hat ein Konto bei einer Sparkasse. Doch die Mini-Zinsen höhlen deren Geschäftsmodell aus. Erste Sparkassen müssen schließen – andere suchen ihr Heil in riskanten Geschäften. Von [Sebastian Jost](#), [Anne Kunz](#), [Karsten Seibel](#)

Jost, Anne Kunz, Karsten Seibel



Foto: picture-alliance / Stefan Puchner

Zerstörter Schriftzug einer Sparkasse auf einem Flachdach in Augsburg (Schwaben) am 13.01.2011. Foto Stefan Puchner dpa [Rechtshinweis: Verwendung weltweit, usage worldwide]

Ende der 80er-Jahre zählte Konrad Dobler zu den besten deutschen Marathonläufern. Noch heute treibt ihm so leicht nichts den Puls in die Höhe. Doch seit ein paar Tagen ist der Bürgermeister des 3000-Einwohner-Orts Langerringen 20 Kilometer südlich von Augsburg empört. Dobler fürchtet um die Attraktivität seines Ortes.

Der Grund dafür sind ausgerechnet die Pläne der kommunalen Kreissparkasse. Das öffentlich-rechtliche Geldhaus macht die Filiale in Langerringen dicht – daran wird selbst Doblens Überlegung, das Gemeindep konto aus Protest zur Volksbank zu übertragen, kaum mehr etwas ändern. "Der ländliche Bereich wird ausgedünnt, das ist einfach nur bedauerlich", sagt Dobler.

Die Trauer teilt er mit seinen Kollegen in benachbarten Ortschaften wie Altenmünster, Hilttenfingen und Langenneufnach. Neun von 36 Standorten schließt die Sparkasse Augsburg in den kommenden Wochen. Wo eben noch eine Filiale war, bleibt mitunter nicht mal ein Geldautomat. Das Institut muss sparen. 2014 hat es 300.000 Euro weniger verdient als im Jahr zuvor.

Aussichten auf eine baldige Trendwende gibt es nicht, im Gegenteil: Die kommenden Jahre dürften noch härter werden. Um sich dafür zu wappnen, muss die Kasse in Augsburg jetzt gegensteuern und sparen.

Zu hohe Kosten, zu niedrige Erträge

Kunden stehen künftig nicht nur in einigen Gemeinden rund um Augsburg vor verschlossenen Türen, bundesweit wird die Zahl der Anlaufstellen für die täglichen Geldgeschäfte weiter sinken. Schon in den vergangenen sechs Jahren ist die Zahl der Sparkassenfilialen von 15.700 auf knapp 14.900 zurückgegangen.

Viele der 416 Sparkassen im Land haben das gleiche Problem: Ihre Kosten sind zu hoch, die künftigen Erträge zu niedrig. Die Lieblingsgeldhäuser der Deutschen, bei denen jeder Zweite ein Konto hat, sehen ihr ganzes Geschäftsmodell in Gefahr. Und ausgerechnet jetzt fehlt in den Augen vieler Sparkassler ein starker Mann an der Spitze der Gruppe. Es offenbaren sich die Schwächen der weitverzweigten, von Machtkämpfen und Eifersüchteleien geprägten Organisation.

Es fehlt nicht an Einsicht bei Sparkassenpräsident Georg Fahrenschon. Am Donnerstag präsentierte er in Frankfurt das Geschäftsergebnis des vergangenen Jahres. Noch ist es gut: Mit 4,9 Milliarden Euro verdienten alle Institute zusammen 300 Millionen Euro mehr als im Vorjahr. Trotzdem wirkte ihr Vormann angespannt und bedrückt. "Wir lassen uns davon nicht blenden", sagte er. Wenn der Zins praktisch abgeschafft sei, könne das mittelfristig nicht ohne Auswirkungen auf die Sparkassen bleiben.

Krise verschärft sich Jahr für Jahr

Die niedrigen Zinsen setzen dem klassischen Sparkassen-Geschäft gewaltig zu. Geld bei Privatkunden einsammeln und zu einem höheren Zins an Geschäftsleute und Häuslebauer verleihen, daran ließ sich über Jahrzehnte gut verdienen. Was nicht als Kredit herausging, wurde angelegt. Doch mit den Euro-Rettungs-Aktionen der Europäischen Zentralbank (EZB) ist die Spanne zwischen Einlagen- und Kreditzinsen immer weiter geschrumpft.

Noch zeigt sich das nur ansatzweise in den Ergebnissen. Denn die Sparkassen profitieren weiterhin von Geschäften, die sie abschlossen, als die Zinsen noch höher waren. Viele Kunden zahlen für ihre älteren Immobilienkredite fünf statt der aktuell üblichen zwei Prozent, viele Einlagen stecken in Anleihen mit drei statt 0,5 Prozent Rendite.

Doch in den nächsten drei Jahren laufen auch die letzten höher verzinsten Kredite und Wertpapiere aus. Neue Wertpapiere und Kredite werfen deutlich weniger ab. Jahr für Jahr werden die Sparkassen weiter in die Krise schlittern.

Einige sollen sich schon jetzt nur noch über Wasser halten können, indem sie Wertpapiere zu hohen Kursen aus ihren Beständen verkaufen. "Das ist langfristig keine Strategie. Im Gegenteil: Die Gewinne werden dann zukünftig noch stärker schwinden", sagt Ulrich Lepsch, Chef der Sparkasse Spree-Neiße aus Cottbus. "Wenn der Zins nicht steigt, kommt es in ein paar Jahren zu einem wüsten Überlebenskampf." Besonders hart betroffen sind Institute mit hohen Kosten, die ihr Kreditgeschäft in den vergangenen Jahren reduziert haben.

Geldhäuser stehen mit dem Rücken zur Wand

Wie dramatisch die Lage ist, zeigt eine einfache Rechnung: Sparkassenpräsident Fahrenschon erwartet in den kommenden fünf Jahren einen Rückgang des Zinsüberschusses um 15 Prozent. Das klingt wenig, doch schon ein solcher Rückgang würde bedeuten, dass die Institute zusammen 3,5 Milliarden Euro weniger Einnahmen haben.

Hinzu kommen weiter steigende Kosten, allein durch die steigenden Ansprüche der Regulierungsbehörden. Vor allem kleinere Institute treffen die immer neuen Auflagen. Schon bald könnten deshalb die reinen Verwaltungskosten den Zinsüberschuss übersteigen. Eine Bank muss aber zusätzlich auch die unvermeidlichen Zahlungsausfälle bei Krediten und andere Kosten ausgleichen können.

Und andere Geschäftsfelder, wie der Verkauf von Wertpapieren, werfen bei den Sparkassen traditionell wenig ab. "Eine solche Situation hat niemand erwartet und so auch noch nicht erlebt. Manche glauben schon, dass es in ein paar Jahren kaum noch Sparkassen gibt", unkt ein hochrangiger Funktionär der Sparkassen-Gruppe.

Einige Institute stehen schon jetzt mit dem Rücken zur Wand und werden ums Überleben kämpfen müssen. "Auf einige müssen wir ein Auge haben", sagt ein Sparkassenvertreter.

Zockereien dürften zunehmen

Der Druck, neue Geldquellen zu erschließen, steigt und steigt. Wohin das führen kann, zeigt sich bereits im rheinischen Dinslaken. Dort war man in der Verzweiflung besonders großzügig bei der Vergabe von Krediten. Doch dann erwiesen sich zahlreiche Großkredite als faul, sie fielen aus. Das Institut ist jetzt so klamm, dass seine Chefs um Hilfe rufen müssen. Für das Jahr 2014 wird mit einem Verlust zwischen sieben und neun Millionen Euro gerechnet.

Die Sparkasse muss ihr Eigenkapital erhöhen, mindestens 35 Millionen Euro sollen die drei Kommunen Dinslaken, Voerde und Hünxe, die hinter der Bank stehen, zuschießen. Dabei waren die Risiken seit Jahren in Teilen der Gruppe wohl bekannt. Dennoch hat niemand die Führung in Dinslaken gebremst.

Solche Zockereien könnten nun häufiger auftreten. Noch beruhigt man sich im Sparkassenlager: Einzelfälle wie Dinslaken werde es immer geben, heißt es. Verzockt sich eine Sparkasse oder wird sie von ihren Kosten niedergedrückt, schlüpft sie bei einer anderen unter. So funktioniert das Modell der Insolvenzvermeidung seit Jahren. Seit 1990 hat sich die Zahl der Sparkassen im Land von 769 auf 416 reduziert. In der Not hält die Sparkassenfamilie stets zusammen, einer tritt für den anderen ein.

Nähe hat auch Schattenseiten

Um Wackelkandidaten möglichst früh zu erkennen, hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) ein Ampelsystem eingeführt. Stabile Institute mit schlanken Kostenstrukturen haben Grün, Gelb ist ein Warnsignal, Rot heißt: aufpassen, es könnte eng werden. "In Deutschland gibt es kaum noch ein Gebiet, in dem es keine rote Flecken gibt", sagt ein Kenner der Daten. Sowohl größere als auch kleinere Institute seien betroffen.

Die Frage ist, ob auch künftig die Schwachen bei den Starken unterschlüpfen können. Denn dagegen formiert sich Widerstand. "Immer mehr Zusammenschlüsse sind nicht unbedingt erstrebenswert", sagt Tim Neseemann, Vorstandsvorsitzender bei der Bremer Sparkasse. "Die Bürger in der Region müssen weiterhin die Identität ihrer Sparkasse erkennen", fordert er. Das funktioniert nicht, wenn der Vorstand irgendwo in einer entfernten Zentrale sitzt.

Das Prinzip der Nähe hat aber seine Schattenseiten. Die Institute gleichen mancherorts noch immer Amtsstuben: behäbig und sehr langsam. Das spüren auch die Kunden. In einigen Sparkassen dauert die Vergabe eines Hauskredits acht Stunden, Direktanbieter im Internet brauchen dafür nur Minuten. Damit sind selbst die Sparkassen unzufrieden. Das intern ausgegebene Ziel lautet: drei Stunden.

Zentralisierung als Rettungsanker

Wie die Institute dahin kommen, ist Finanzexperten längst klar. Die Sparkassen müssten mehr Funktionen zentralisieren, die einzelnen Häuser vor Ort sich stärker auf den reinen Vertrieb konzentrieren. Dem Kunden sei egal, wo sein Überweisungsträger gebucht, seine Wertpapiergeschäfte abgewickelt oder Kreditanträge bearbeitet werden, sagt der Bremer Neseemann. "Mit einheitlichen Plattformen können die Sparkassen erhebliche Kosten sparen, ohne dass die Kunden davon etwas mitbekommen."

In Sparkassenkreisen geht man davon aus, dass nur durch das Standardisieren von Prozessen jährlich bis zu zwei Milliarden Euro eingespart werden könnten. Weitere Ersparnisse wären durch das Auslagern oder Zusammenlegen von Aufgaben wie etwa der Lohnabrechnung oder von Meldepflichten an den Aufseher möglich. Oder wenn man den Wildwuchs aus elf regionalen Sparkassen-Versicherern und zehn Landesbausparkassen endlich ausdünnen würde.

Doch die zersplitterte Organisation ist träge. Die Sparkassen-Chefs wollen ihre Belegschaft nicht unnötig in Unruhe versetzen, der Personalrat soll bei Laune gehalten werden. Auch die Bürgermeister und Landräte in den Verwaltungsräten der Institute schenken steigenden Aufwands-Ertrags-Relationen keine Beachtung, solange die jährlichen Überweisungen ihrer Bank für gemeinnützige Aufgaben in der Region noch stimmen.

"Von Cost-Income-Ratios lassen wir uns nicht verrückt machen", heißt es dann. Ein Luxus, den sich kein privates Unternehmen leisten kann. In vertraulichen Gesprächen klopfen sich Sparkassen-Manager schon mal auf die Schenkel, ob der kaum vorhandenen Expertise in ihren Kontrollgremien. Veränderungsdruck müssen sie nicht befürchten, weder von ihren Verwaltungsräten noch von den Regionalverbänden, die die Bücher der Kassen selbst prüfen – unabhängige Wirtschaftsprüfer hat die Organisation bis heute erfolgreich außen vor gehalten.

Bei der Digitalisierung beißt der Chef auf Granit

Die Macht der Regionalfürsten ist groß innerhalb der Sparkassenorganisation. Formal an der Spitze steht der DSGV mit Präsident Fahrenschon. Die Sparkassenwelt schätzt den früheren bayerischen Finanzminister als netten Kerl, ihm fehle aber die Durchsetzungskraft und der

Stallgeruch. Noch immer hat er es nicht geschafft, den Streit um die Einlagensicherung beizulegen, bei dem einzelne Regionalverbände eine Sonderbehandlung wünschen.

Und auch eine Antwort auf die Herausforderung durch die Niedrigzinsen hat er bisher nicht gefunden. Seine Pressestelle verschickt zwar wöchentlich Aufrufe an die EZB, im Sinne der Sparer endlich umzusteuern. Doch die Rufe bleiben unerhört – auch in der Politik.

Größere Erfolge erhofft sich Fahrenschoen bei der Digitalisierung der Gruppe. Doch auch hier beißt er auf Granit. Statt zusammen experimentieren die Institute lieber für sich, auf regionaler Ebene. Den DSGVO können sie da nicht gebrauchen. Ein zentrales "Labor", in dem Innovationen gefördert werden, war nur mit einem kleinen Budget von drei Millionen für drei Jahre durchsetzbar. Grundsätzlich herrscht die Überzeugung der Gruppe: am liebsten Zweiter sein. Eine gute Idee kopiere ohnehin jeder. Wer wisse schon, wie schnell sich die Bedürfnisse der Kunden in den kommenden Jahren ändern werde.

Einigkeit besteht dagegen darin, dass künftig noch weniger Filialen gebraucht werden. Eine neue Realität, der sich auch Marathonläufer Dobler notgedrungen fügen muss. Die Sparkasse sei zwar nur wenige Hundert Meter von dem Langerringer Rathaus entfernt gewesen, doch es gebe ja inzwischen Online-Banking.

© WeltN24 GmbH 2015. Alle Rechte vorbehalten

DIE WELT 1 Jahr DIGITAL Komplett für nur **99,99 €** statt 155,88 € [> JETZT SICHERN](#)