

Handelsblatt-Tagung

„Zukunftsstrategien für Sparkassen und Landesbanken“

8. und 9. Februar 2012 in Berlin

„Das aktuelle Wettbewerbsumfeld – Zukunftsfähigkeit durch Umbau“

Vortrag von Franz S. Waas, Vorsitzender des Vorstands der

DekaBank, am 8. Februar 2012 zum Thema:

**„Mehrwerte im Verbund – auch in schwierigem Marktumfeld
möglich“**

Chancen nutzen trotz zunehmender regulatorischer Anforderungen

Verbundlösungen zur Optimierung der Risikotragfähigkeit

-Es gilt das gesprochene Wort-

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Wir befinden uns in der größten Finanzkrise seit den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts.

Diese Krise ist mit anderen Verwerfungen der letzten Jahre, wie dem Platzen der Internetblase, nicht zu vergleichen.

Sie ist schwerwiegender.

Womit wir seit 2008 zu kämpfen haben sind ja eigentlich zwei unterschiedliche Ereignisse, die US-Immobilien- und die Euro-Schuldenkrise, die aber eines gemeinsam haben: einen dramatischen Vertrauensverlust:

- in die Banken (sowohl am Markt als auch bei den Anlegern) ,
- der Banken untereinander
- und zunehmend auch in unserer politisch-wirtschaftlichen Gesellschaftsordnung.

Die damit verbundene Kritik an der freiheitlichen Wirtschaftsordnung und am globalen Finanzsystem ist nicht neu.

Neu ist aber die offensichtliche Entfremdung, die zwischen Finanzindustrie, der Politik und der breiten Öffentlichkeit zu beobachten ist.

Oder hätte es einer der heute hier Anwesenden vor 2 Jahren für möglich gehalten, dass ausgerechnet ein CDU-Bundesfinanzminister für eine Finanztransaktionssteuer, die Aufspaltung und Zwangskapitalisierung von Banken eintritt?

Das Misstrauen gegenüber der Finanzindustrie und der Funktionsweise der Märkte hat vielfältige Auswirkungen:

Anleger wenden sich von Kapitalmarktprodukten ab. Nach einer kürzlich veröffentlichten Studie der RBS (Royal Bank of Scotland) wollen 37 Prozent der Befragten keine Geldanlagen mehr, die an der Börse gehandelt werden. Sicherheit ist deutlich wichtiger als Rendite.

Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an den Verbraucherschutz, so dass sich für kleinere Institute die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Beratung im Wertpapiergeschäft stellt.

Das hat Konsequenzen, etwa für das Provisionsergebnis der Sparkassen.

Auf der anderen Seite haben die Regulierungen und Anforderungen an die Banken, z.B. an die Eigenkapital und Liquiditätsausstattung massiv zugenommen, und schränken die strategische Handlungsfähigkeit der Institute ein. Die zukünftigen Erträge kommen so von zwei Seiten unter Druck.

Das Niedrigzinsumfeld, in dem wir uns voraussichtlich länger bewegen werden, verschärft die Situation.

Wir werden uns diesen Herausforderungen stellen. Denn die Sparkassen-Finanzgruppe zählt eher zur kleinen Gruppe der Gewinner der Finanzkrise.

Und auch das hat viel mit Vertrauen zu tun. Denn die Sparkassen sind sozusagen das Gegenmodell zu der oben geschilderten Entfremdung in große Teile des Finanzsektors. Und es sind vor allem Tugenden und Eigenschaften, die vor ein paar Jahren noch als altmodisch verschrien waren, jetzt aber wieder „in“ sind:

- **Sparkassen sind mit ihren Experten vor Ort, also genau dort, wo auch der Kunde ist.** Sie sind in allen Funktionen (vom Berater bis zum Vorstand) unmittelbar und persönlich ansprechbar.

Sparkassen und ihre Mitarbeiter sind greifbar: in Vereinen, in der Nachbarschaft. Durch ihre starke regionale Verankerung sind

Sparkassen für viele Menschen das sympathische, menschliche Antlitz der Finanzbranche, im Gegensatz zur Welt der Groß- und Investmentbanken, in der nur die kalte Rendite zu zählen scheint.

- **Sparkassen gelten als sicherer als die privaten Geschäftsbanken, weil sie füreinander haften.** Hinter den Sparkassen steht der größte Finanzverbund der Welt, die breite Präsenz des roten S in der Fläche ist ein deutliches Zeichen für Stabilität und Stärke.
- **Sparkassen betreiben kein risikobehaftetes Investmentbank-Geschäft, sondern haben ein Geschäftsmodell, das vor allem an der Realwirtschaft orientiert ist.**

Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist der Mittelstand und der natürliche Finanzpartner des Mittelstandes sind traditionell die Sparkassen. In unserem Geschäftsmodell geht es nicht um das Zerschlagen von Unternehmen und die Weiterverwertung der Einzelteile, sondern um konkrete und auf die Zukunft gerichtete Projekte: die neue Kühlhalle, die Erweiterung des Fuhrparks.

So sieht eine Finanzbranche aus, die fühlbaren Mehrwert schafft und die von den Menschen akzeptiert wird.

- **Keiner kann alles.** Und doch sind mit Hilfe des Verbundes auch kleine Sparkassen fernab der großen Finanzzentren in der Lage, eine breite Vielfalt an Vermögens- und Vorsorgeprodukten anzubieten und auf diese Weise eine Beratung durchzuführen, die auf individuelle Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist.

Gleichzeitig können sich die Produktspezialisten voll und ganz auf die Produkte konzentrieren,

Diese Merkmale zeigen: Verbund ist gelebtes Vertrauen.

Das gegenseitige Vertrauen und der damit verbundene wachsende wirtschaftliche Erfolg haben maßgeblich dazu beigetragen, dass sich die Zusammenarbeit der Partner im Verbund in den vergangenen dreieinhalb Jahren trotz der Krise intensiviert hat.

- In der ersten Phase, bis zur Lehman-Krise war die Deka für die Sparkassen vorwiegend ein Partner im Retailgeschäft.

Die Sparkassen konnten über die Deka ihren Kunden ein breites Portfolio an Wertpapierprodukten anbieten. Im Vordergrund stand dabei immer der Bedarf der Anleger: egal, ob es

- Basisprodukte, wie die Fondsgebundene Vermögensverwaltung waren,
- oder Einzelbausteine für Sparkassenkunden, die einzelne Trends an den Märkten nutzen wollten –

der Input aus den Sparkassen hat die Produktentwicklung der Deka beeinflusst.

Umgekehrt hat die Expertise der Deka im Kapitalmarktgeschäft auch die Expertise und das Kompetenzprofil der Sparkassen-Finanzgruppe gestärkt

- Mit Phase Zwei, der Lehman-Krise, haben die Sparkassen diese Expertise zunehmend auch für sich genutzt. Die Reduzierung des Kontrahentenrisikos wurde seit 2008 zu einem wichtigen Faktor. Deshalb hat sich neben dem Retailgeschäft unsere Zusammenarbeit mit den Sparkassen bei ihrer Eigenanlage verstärkt.

Dabei ist der intensive Austausch auf allen Ebenen des Verbundes hier sicher zum beiderseitigen Vorteil.

Denn unsere Relationship-Manager kennen die Anforderungen aus dem Treasury der Sparkassen aus verschiedenen Blickwinkeln und sind so in der Lage, in den Kategorien eines Sparkassen Treasurers zu denken,

ein Umstand übrigens, der angesichts der zukünftigen regulatorischen Anforderungen an die Sparkassen ebenfalls von Vorteil sein wird.

- Die Eurokrise hat als Phase Drei schließlich dazu geführt, dass die Sparkassen ihren institutionellen Kunden verstärkt Dienstleistungen aus dem Verbund heraus anbieten.

Mit der Finanzkrise sind die Anforderungen an die Deka gewachsen, sie haben zu einer Ausweitung des Angebots über reine Fondslösungen hinaus geführt.

Die Deka hat sich deshalb in den letzten Jahren vom klassischen Fondsanbieter zum Anbieter umfassender, auch kapitalmarktbasierter Lösungen entwickelt.

Die Weiterentwicklung machte eine effiziente Nutzung der vorhandenen Risikomanagementkapazitäten erforderlich. Das ist wiederum vor allem durch die Möglichkeit zur Teilung von Arbeit und Ressourcen möglich gewesen, ein Mehrwert, den nur die Verbundstruktur liefert.

Die Finanzkrise hat das Umfeld für Kreditinstitute und Anbieter von Finanzprodukten verändert.

Aber wenn die Krisen der alleinige Auslöser wären, könnten wir diese Veränderungen als temporäre Phänomene abtun. Hinter den Schockwellen von Lehman und aus Griechenland, die an den Märkten immer noch nachwirken, stecken nachhaltigere Entwicklungen.

So haben sich die Art und die Anzahl der Marktteilnehmer in den vergangenen Jahren verändert. Das wachsende Handelsvolumen in einigen

Finanzinstrumenten hat zu starken kurzfristigen Reaktionen geführt. Schon vor der Finanzkrise war deshalb zu beobachten, dass die Märkte zunehmend unberechenbarer wurden.

Es spricht einiges dafür, dass diese Phänomene die momentane Finanzkrise überdauern werden.

Damit verändern sich auch die Bedürfnisse unserer Kunden grundlegend.

Wir werden wegkommen müssen von dem einmaligen Produktverkauf, dem klassischen Buy-and-hold, und müssen unsere Anleger vielmehr begleitend durch die Entwicklungen führen.

Dazu brauchen wir Produkte, mit denen wir flexibel auf unterschiedliche Marktsituationen reagieren können. Das darf nicht dazu führen, dass bei jeder Gelegenheit ein neues Produkt verkauft wird.

Wenn für den Anleger am Ende nichts bleibt außer immer neuen Kosten, werden wir das Vertrauen der Anleger in die Finanzbranche nicht wieder gewinnen.

Können wir das heute schon liefern? Vielleicht noch nicht in einem langfristig zufrieden stellenden Umfang, wie die Absatzzahlen deutlich machen. Aber wir sind auf dem richtigen Weg.

Wir haben im Verbund unsere Vertriebsstrategie weiterentwickelt, vom reinen Produktverkauf hin zu einem lösungsorientierten Verbundgedanken. Entsprechend ist unsere Angebotspalette auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse ausgerichtet:

Die vergangenen 10 Jahre waren für Anleger unterm Strich ein Jahrzehnt mit hohem Verlustpotential.

Trotzdem gab es immer wieder Perioden mit guten Wertzuwächsen oder, auf der anderen Seite, mit hervorragenden Einstiegsgemelegenheiten bei qualitativ guten Aktien.

Und doch fällt im Rückblick für viele das Ergebnis unbefriedigend aus.

Unbefriedigend deshalb, weil es nur wenigen Privatanlegern gelungen ist, die guten Gelegenheiten zu nutzen und die dann erzielten Gewinne auch abzusichern oder die Verluste von vornherein zu begrenzen.

Auf diese Erfahrungen hat die Deka reagiert:

Mit dem Deka-Vermögenskonzept („der Maßanzug von der Stange“) gibt es erstmals in Deutschland ein standardisiertes Vermögensmanagement, das sich hinsichtlich Risikosteuerung bis auf Einzeldepotebene individualisieren lässt.

Nach dem Baukastenprinzip können Anleger Varianten mit unterschiedlichem Aktienanteil wählen.

Dazu lassen sich ergänzend Depotstrategien wie Verlustbegrenzung, Kapital- oder Gewinnerhalt jederzeit hinzufügen oder wieder abschalten.

Auf diese Weise lässt sich die Strategie nicht nur an die unterschiedlichen Marktphasen anpassen, sondern auch an die individuellen Risikoneigungen im Zeitverlauf.

Deka-Vermögenskonzept ist aber nur das Werkzeug.

Damit es seine Wirkung voll entfalten kann, braucht es die kontinuierliche, individuelle Betreuung durch den Sparkassen-Berater.

Zu unseren Dienstleistungen im Rahmen von Deka-Vermögenskonzept gehört deshalb auch, die Berater in den Sparkassen so umfassend wie möglich zu unterstützen.

Aber nicht nur im Retailsegment gibt es veränderte Kundenbedürfnisse. Auch die Anforderungen der Sparkassen haben sich geändert:

- als Kunden.
- und neuerdings als alleinige Eigentümer der DekaBank .

Wesentliche Katalysatoren der Veränderung sind dabei vor allem die gestiegenen regulatorischen Anforderungen, die besonders in Verbindung mit dem aktuellen Niedrigzinsumfeld viele Sparkassen vor Herausforderungen stellen werden.

Ob die Anforderungen von Basel III dem Geschäftsmodell der Sparkassen gerecht werden, soll hier nicht erörtert werden,

Tatsache ist: die Anforderungen werden kommen und sie führen auch bei den Sparkassen zu einem Zielkonflikt zwischen

- Kapital- und Liquiditätsbedarf einerseits und
- Kapitalkosten andererseits.

Auch wenn die Sparkassen durch den guten Zugang zu Kundeneinlagen eine bessere Situation vorfinden als andere, spüren auch sie den Wettbewerb um Kundeneinlagen. Deswegen müssen auch sie sich auf eine Verschärfung der Situation einstellen.

Die Deka wird deshalb Produkte und Lösungen anbieten, um die Sparkassen sowohl

- bei der Erfüllung der Eigenkapitalanforderungen
- als auch bei der Optimierung der Liquiditätssituation zu unterstützen.

Die Möglichkeiten unseres integrierten Geschäftsmodells und die Einbindung im Sparkassenverbund sind dabei ein zentraler Vorteil.

..

Das wurde schon während der Höhepunkte der Vertrauenskrise am Interbankenmarkt deutlich.

Die Deka war damals ein zuverlässiger Liquiditätsanbieter für die Sparkassen und konnte auf diese Weise helfen, die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Sparkassen-Finanzgruppe zu begrenzen.

Und auch jetzt, wo sich langsam das Bild von der zukünftigen Finanzmarktordnung abzeichnet, ist die Deka für die Sparkassen da.

Die DekaBank hat in den vergangenen Jahren mehr als 270 Depot-A-Analysen für Sparkassen durchgeführt. Viele Häuser sind für die Anforderungen von Basel III bereits gut aufgestellt, aber es gibt auch Institute mit Handlungsbedarf.

Unsere Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass einige Sparkassen noch mit einem hohen Anteil an Pfandbriefen investiert sind, während diese Pfandbriefe zukünftig nur in begrenztem Umfang für Liquiditätskennziffern anrechenbar sind. Hier wäre eine Überarbeitung der Depot-A-Struktur empfehlenswert.

Papiere mit einem besseren Risikoprofil, wie etwa deutsche Staatsanleihen, haben häufig den Nachteil, dass ihre Rendite derzeit extrem niedrig ist, ein Nachteil, der sich durch Produktlösungen zum Beispiel mit Durationssteuerung kompensieren ließe. Auch das Niedrigzinsumfeld wird zu Ertragseinbußen führen. Bessere Alternativen dazu sind aber nur mit einem höheren Risiko machbar. Bei der Steuerung dieses Risikos steht die DekaBank mit ihren Experten und Produkten zur Seite.

Verbund ist gelebtes Vertrauen – wo wird das deutlicher, als in der Zuverlässigkeit einer Partnerschaft in der Krise.

Um Mehrwert zu liefern und damit auch Absatzerfolge zu haben, müssen wir wissen, was unsere Kunden brauchen.

Der Input unserer Partner im Sparkassenverbund ist heute die Grundlage für die Entwicklung neuer, bedarfsgerechter Produkte,

- in der Eigenanlage,
- im institutionellen Geschäft
- und auf der Retailseite.

Das ist unser Alleinstellungsmerkmal als Sparkassen-Finanzgruppe.

Ein wesentlicher Vorteil unserer Verbundstruktur ist, dass die Sparkassen ihr Ohr in der Fläche, am Kunden haben und die Produktspezialisten dann entsprechend liefern können.

Aber wir dürfen zukünftig nicht mehr nur darauf warten, bis unsere Kunden zu uns kommen und ihren Bedarf und ihre Wünsche artikulieren.

Wenn wir unseren Wettbewerbsvorteil erhalten wollen, müssen wir in Zukunft weiter gehen, wir müssen aus der Fläche und aus unseren Filialen hinausgehen.

Unsere Kunden äußern sich bereits heute, aber nicht in Umfragen oder Feedbackbögen und vielleicht auch immer weniger im Gespräch mit ihrem Berater, sondern auf anderen Wegen.

Und es zeichnet sich ab, dass vor allem junge Kunden nicht mehr den traditionellen und persönlichen Kontakt zu uns aufnehmen werden.

Also werden wir stärker dahin schauen, wo unsere Kunden heute bereits sind.

Soziale Netzwerke und Foren im Internet geben heute schon eine Indikation was unsere Kunden morgen wollen und tun. Dieses Wissen gilt es in Zukunft zu heben, auszuwerten und in neue Angebote umzusetzen.

Dass wir die sozialen Medien strategisch nutzen können, haben wir bereits bewiesen.

Schon heute gibt es ein regelmäßiges Screening, wie die Sparkassen im Internet wahrgenommen werden.

Es gibt interessante Beispiele, wie Sparkassen die Informationen aus diesem Screening genutzt haben, um Kundenbeschwerden in sozialen Netzwerken zu adressieren und damit Kritik in Zustimmung zu unserer Marke gedreht haben.

Auch die DSGVO-Facebook-Seite „Sparkassen im Dialog“ ist aus meiner Sicht genau das richtige Instrument, um mit gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu treten, die vielleicht bisher nicht unserer klassischen Klientel entsprechen. Eine vergleichbare Dialogform gibt es meines Wissens nach bei keinem unserer privaten Wettbewerber.

Was spricht also dagegen, über das Internet zukünftig die Intelligenz der Masse unserer Berater oder Kunden in die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Dialogformen einzubeziehen?

Am Ende könnten dann tatsächlich Produkte stehen, die

- der Kunde gut, leicht und schnell versteht,
- ihm die gewünschte Sicherheit bieten (eingezahltes Kapital bleibt erhalten),
- er leicht kaufen und verkaufen kann (Internet-Lösungen)
- auch der Berater gern in die Hand nimmt, weil er sie gut erklären und ohne großen Aufwand und komplizierte regulatorische Vorgaben agieren kann.

Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen weiter ausbauen

Diese Stärke des Verbunds wird uns noch wettbewerbsfähiger machen, wenn wir konsequent die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung nutzen, indem wir auf die Signale hören, die uns die Kunden auf verschiedenen Wegen täglich mitteilen.

Das heißt aber auch: konsequent die Anforderungen unserer Kunden und Verbundpartner in neue Dienstleistungen und Produkte umsetzen.

Unsere Kunden haben uns in der Krise vertraut, sie erwarten selbstverständlich auch, dass wir auch für zukünftige Probleme eine Lösung finden.

Wir werden dieses Vertrauen erhalten, wenn wir in der Lage sind, Probleme zu antizipieren und Antworten zu geben.

Wenn uns das gelingt, bin ich für die Zukunft des Verbundes sehr optimistisch.