

Pannenfabrik Sparkasse

Ein Meinungsbeitrag zur Sparkassenfusion Gütersloh-Rietberg
von Walter Otte

Es ist richtig, die Folgen der Niedrigzinsen, immer strengere Regeln der Aufsichtsbehörden und die Digitalisierung verändern Kundenverhalten und Geschäftsmodelle, was alle Banken seit längerer Zeit belastet. Und mitten drin davon auch betroffen, die Sparkasse Gütersloh.

Standortbestimmung: Der Blick auf die Geschäftszahlen lässt schnell erkennen, eigentlich hätte man längst mit den Hausaufgaben zur Krisenbewältigung beginnen müssen. Zum einen auf der Marktseite mit zeitgemäßen, wettbewerbsfähigen Produktangeboten und mit einer aktiveren Kundenbindung, zum anderen nach innen ausgerichtet auf die Organisationsstrukturen und Abläufe und den damit verbundenen Einsparungsmöglichkeiten in den Kosten. Nun brechen die überlebenswichtigen Margen im Kredit- und Geldmarktgeschäft der Sparkasse Gütersloh weg. Der Zinsüberschuss, der 2015 rund 72 % des gesamten „Rohertrags“ der Sparkasse Gütersloh ausmacht, ist in den letzten 4 Jahren um - 6,3 % gesunken. Gleichzeitig sind die Strukturkosten, das sind die Personal- und Verwaltungskosten, in diesem Zeitraum um + 16,3 % gestiegen. Somit erhöht sich der Anteil der steigenden Strukturkosten am sinkenden Rohertrag, ungebremst seit 2011 von 53 % auf 62 % in 2015. Dieses strukturelle Ungleichgewicht und eine unzureichende Marktakzeptanz der Sparkasse in der Öffentlichkeit, hervorgerufen durch die Panne bei der Girokonten-Umstellung Ende November 2015 oder durch den Imageverlust aus dem Fall Bender, führen jetzt zu einem massiven Handlungs- und Ergebnisdruk. Von einer Vertrauenskrise sprechen selbst die wohlwollenden Sparkassenkunden der älteren Generation. Man ist bestürzt!

Weckruf: Es ist die Aufgabe der beiden Vorstandsmitglieder - vor allem aber des Vorstandsvorsitzenden, solche kritischen Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und darauf qualifiziert mit einem Restrukturierungskonzept und mit einem Zeit-/ Maßnahmenplan zu reagieren. Schließlich, das muss ausgesprochen werden dürfen, liegt das jährliche Einkommen der beiden Vorstände in 2015 zusammen bei knapp unter 700.000 Euro, einschließlich Leistungszulagen versteht sich (davon das Jahreseinkommen des Vorstandsvorsitzenden ca. 390.000 Euro), also genug finanzielle Motivation, sich für „unsere Sparkasse“ ins Zeug zu legen. Hinzu kommt der Barwert der Pensionsansprüche dieser beiden Vorstände, der nach den letzten veröffentlichten Zahlen bei über 4 Millionen Euro liegen dürfte. Eigentlich muss man die Betrachtung erweitern, denn auch ein Herr Bender, der juristisch durch das BGH-Urteil bestätigt, einen gültigen Vorstandsvertrag bei der Sparkasse Gütersloh hat und regelmäßig sein Gehalt gerichtlich einfordert, belastet zusätzlich mit hohen Kosten für den Rechtsstreit die „Sparkassenbilanz“. Die Größenordnung dieses Dilemmas ist von Relevanz, weil dabei ein ganzes Jahresergebnis der Sparkasse drauf geht. Man muss hier keine Neiddebatte anstoßen, sondern deutlich machen, dass wir es hier mit Managementproblemen in einem spürbaren Ausmaße auf der Seite von Vorstand und Verwaltungsrat (der bestellt die Vorstände) zu tun haben.

Irrweg: Eine Lösung muss her. Nicht den eigenen Laden auf Vordermann bringen, wie man vermutet hätte, sondern eine Fusion mit der Sparkasse Rietberg ist auf Biegen und Brechen umzusetzen, zeitlich, wie strategisch/ökonomisch unausgegoren. Aktionismus ist angesagt! Da fallen Pro-Fusions-Stichworte wie: Bilanzstruktur und Größe sind erfolgsrelevant, positive Effekte mit überdimensionaler Ausstrahlung in der Region, Kosten können mit zunehmender Größe gesenkt werden, großer und wirtschaftlicher Arbeitgeber entsteht usw.

Die Sparkasse Rietberg hat ein Geschäftsvolumen (Bilanzsumme etc.), das in etwa einem Fünftel (also 20 %) dem der Sparkasse Gütersloh entspricht. In der bundesweiten Sparkassen-Rangliste 2015 mit 413 Sparkassen liegt die Sparkasse Gütersloh nach der Bilanzsumme auf Rang 187 die Sparkasse Rietberg auf Rang 386, also weit hinten am Ende des Rankings. Selbst beide Sparkassen Gütersloh und Rietberg zusammen würden unterhalb der Größenordnung der Kreisparkasse Wiedenbrück bleiben. In der Mitteilungsvorlage der Stadtverwaltung zur Fusionsentscheidung in der Ratssitzung am Freitag (07.10) ist von einem "Skaleneffekt" die Rede, was bei der Größenordnung dieser Fusion und den vertraglich angestrebten Restriktionen für Anpassungsmöglichkeiten im Personal - und Managementbereich ein schlichter Witz ist. Wer selbst mal in Fusionsvorhaben involviert war, weiß, dass Größenvorteile erst dann bspw. zu Kostenführerschaften oder Marktanteilsgewinnen führen, wenn die Fusion nicht auf völlig ungleichgewichtige Partnerschaftsverhältnisse basiert. Das hier ist höchstens eine Arrondierung.

Risiko und Ineffizienz: Erstmals hat eine bundesweite Studie (FAZ) das Risikoverhalten aller Sparkassen auf sogenannte „faule Kredite“ untersucht, bei denen zu erwarten ist, dass Schuldner ihre Verbindlichkeiten nicht in voller Höhe einhalten. Die Sparkasse Rietberg schloss mit einem Anteil notleidender Kredite von 3,39 % auf Platz 385 von 413 Sparkassen, äußerst schlecht ab. Die Sparkasse Gütersloh kam mit 2,69 % auf Platz 364 und die Kreissparkasse Wiedenbrück mit 0,13 % auf Platz 3 der 413 Sparkassen. Konkret in absoluten Zahlen: Die ergebniswirksamen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und die Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft der Sparkasse Gütersloh betragen in 2014 und 2015 zusammen 5,1 Millionen Euro. Abschreiben heißt in diesem Fall auch, das Geld einfacher Sparer bewertungstechnisch in Anspruch zu nehmen. Einfach nur Werte abschreiben, hat zwar etwas mit Bilanzbereinigung zu tun aber nichts mit Sanierung. Denn Sanierung sind organisatorische und wirtschaftliche Maßnahmen zur Wiederherstellung der eigenen Leistungsfähigkeit. Was sagt uns das? Die Kreissparkasse Wiedenbrück sollte ein Benchmark für Gütersloh sein. Ein weiteres Qualitätsmerkmal für Effizienz und Wirtschaftlichkeit: Die größere Kreissparkasse Wiedenbrück beschäftigte 2015 rd. 360 Mitarbeiter, während das kleinere Fusionsvorhaben aus den Sparkassen Gütersloh-Rietberg addiert auf rd. 486 Mitarbeiter käme. Daraus mag jeder seine Schlüsse ziehen.

Man muss erst einmal sein Geschäft in den Griff und in Ordnung bekommen, um über die optimale Unternehmensgröße der Sparkasse zu spekulieren. Die eigene wirtschaftliche Stabilität ist die Voraussetzung dafür, ob ein Fusionsvorhaben gelingen kann. Denn eine Fusion kostet erst einmal viel Geld, weil Strukturanpassungen im Personalbereich, Zusammenlegungen von Back-Office-Funktionen, wie IT und Investitionen in Marketing für neue Geschäftsmodelle erforderlich sind. Im direkten Wettbewerbsumfeld der Sparkasse Gütersloh arbeiten mit der Kreissparkasse Wiedenbrück und mit der Volksbank Bielefeld-Gütersloh zwei sehr starke Regionalbanken mit hoher Reputation in der Bevölkerung, die sich vor dieser „Sparkassenfusion“ nicht fürchten werden.

Versagen: Die Kuriositäten und Ineffizienzen dieses Fusionsvorhabens setzen sich weiter fort. Der bereits erwähnte öffentlich-rechtliche Vertrag für die anstehende Ratssitzung sieht unter § 8 Ziffer 2 vor, dass der Vorstand der vereinigten Sparkasse aus 4 Personen bestehen soll und erst zum 30.09.2017 auf 3 Mitglieder angepasst wird. Warum braucht diese „Veranstaltung“ 4 bzw. 3 Vorstände. Welche Auswirkung diese großzügige Handhabung in absoluten Zahlen auf die Vorstandseinkommen hat, liegt auf der Hand.

2015 lag das Jahreseinkommen der beiden Rietberger Sparkassenvorstände bei 441.000 Euro. Das kommt „on top“ noch auf die Einkommen der Gütersloher Sparkassenvorstände oben drauf. In 2017 hätte demnach das fusionierte Sparkassenunternehmen (Gütersloh-Rietberg) um die 1,1 Millionen Euro an Vorstandgehälter (ohne den Gehaltsanteil von Herrn Bender) zu zahlen. Ein Novum, selbst in der großzügigen Sparkassenlandschaft für diese Geschäftsgröße. Jeder zweite Sparkassen-Vorstand verdient mehr als die Bundeskanzlerin. Die Wirtschaftswoche hat in ihrer Veröffentlichung am 11.05.2016 "Ein klarer Fall von Selbstbedienung" belegt, dass Sparkassenfusionen die Vorstandsvergütungen steigen lassen. Denn bei der Prüfung der Gehaltsregeln kam auch ans Licht, dass Fusionen zwischen Sparkassen keine Vergütungen einsparen, sondern diese sogar um bis zu zehn Prozent steigen lassen können. Denn laut Regelwerk werden die Daten der fusionierenden Häuser einfach addiert. Die Vergütungen richten sich nach Bilanzsumme, Kreditvolumen und Summe der Kundenwertpapiere. Das wäre doch ein Fall, den unsere Kommunalpolitiker am Freitag im Gütersloher Stadtrat -bezogen auf das Gütersloher Fusionsvorhaben- hinterfragen könnten?

Natürlich fragt man logischerweise, wer verantwortet dieses Gebaren in letzter Konsequenz? Es ist der Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat der Sparkasse Gütersloh überwacht den Vorstand und besteht aus 15 Mitgliedern. Neben dem Vorsitzenden gibt es gesetzlich vorgeschrieben neun weitere sachkundige Mitglieder, die überwiegend aus der Politik kommen und fünf Dienstkräfte der Sparkasse. Die neun sachkundigen Mitglieder im Verwaltungsrat der Sparkasse Gütersloh kommen überwiegend aus dem Stadtrat, sind also Kommunalpolitiker und im engeren Sinne keine Fachleute, obwohl sie in dieser Aufgabe nach dem Gesetz immer wieder geschult werden müssen. Sie bekommen für jede Sitzung die sie besuchen ein Entgelt von 300,00 Euro und erhalten über das Jahr zwischen 2.700 Euro und 3.500 Euro für diese so wichtige Überwachungsfunktion. Für den Fusionsfall meldet auch dieses Gremium eine personelle Erweiterung an.

Der öffentlich-rechtliche Fusionsvertrag (eigens verfasst vom Verwaltungsrat) sieht unter § 6 vor, den Verwaltungsrat der Fusionsgesellschaft von 15 auf 18 Mitglieder zu erhöhen. Eine solche Aufblähung ist völlig überflüssig und im Sinne der Effizienz dringlich zu vermeiden. Im § 6 unter Ziffer 3 wird angemerkt, dass man für die nachfolgende Kommunalwahlperiode eine Reduzierung auf 15 Mitglieder prüfe. Diese Formulierung ist völlig unzureichend. Es muss geregelt sein, dass es bei max. 15 Verwaltungsratsmitgliedern bleibt.

System Sparkasse: Es ist das „System Sparkasse“, das einen entscheidenden Mangel in qualifizierter Führungs- und Fachkompetenz hat und so in der logischen Folge automatisch Fehlsteuerungen und Irrtümer produziert. Bestes Beispiel -ich kann es nur wiederholt anführen- ist die Mitteilungsvorlage der Stadtverwaltung für die Fusionsentscheidung in der anstehenden Ratssitzung am Freitag. Sie ist voller Plattitüden ohne Zahlen und Fakten und ohne einen mittelfristigen Businessplan für die Fusions- und Nachfolgephase. Es gibt keine Antwort auf die Frage: Was kostet die Fusion und wie lange dauert es, bis sie sich amortisiert hat? Die geschäftspolitische Ausrichtung und der Integrationsprozess sind in einem Zeit-/ Maßnahmenplan nicht dargelegt. Kosten- und Ertragssynergien werden durch Zahlen und Fakten nicht belegt. Die sich aufdrängenden Fragen nach der zukünftigen Führungs- und Organisationsstruktur mit der Notwendigkeit der dafür qualifizierten Managementkapazität werden nicht beschrieben.

Es fehlt dem Entscheider jede Möglichkeit der eigenen Plausibilitätsprüfung und Nachvollziehbarkeit der Aussagen. Es fehlen also die elementaren Grundlagen, um über eine solche Fusionsabsicht überhaupt diskutieren zu können.

Fazit: Sollte der Rat der Stadt Gütersloh dieses unzureichend vorbereitete Fusionsvorhaben, der beiden in kritischer Performance befindlichen Sparkassen Gütersloh und Rietberg am Freitag (07.10.2016) durchwinken, dann hat die „Pannenfabrik Sparkasse“ ihre nächste -aber dann- sehr schwerwiegendere Panne.

Gütersloh, den 03.10.2016

Walter Otte

Walter Otte
Nordstrandweg 11
33334 Gütersloh
Tel : 05241 77815, Mobil: 0170 332 0180
E-Mail: wuaotte@aol.com