

Volksbanken

Meine Bank ist krank

Die Spar- und Darlehenskasse in Hoengen verdient weniger als ich, ihr Kunde und Miteigentümer. Wie konnte es so weit kommen? Einblick in eine Branche, deren Geschäftsmodell zu erodieren droht.

Heinz-Roger Dohms

DIE ZEIT N° 16/2015 1. Mai 2015



Dicht nebeneinander liegen die Filialen der Volksbank und der Sparkasse in Leipzig. | © dpa

Ich bin Eigentümer einer Bank – und das schon mein halbes Leben lang. Ein paar Hundert Mark hat mich der Anteilschein damals gekostet, die exakte Summe weiß ich nicht mehr. Woran ich mich dagegen erinnere, ist die Dividende, mit der die Bank mich lockte: 6,5 Prozent. Was für Zeiten! Ende der neunziger Jahre war das wohl.

Seither schickt mir meine Bank Jahr für Jahr einen Brief, in dem sie mich, ihren Anteilseigner, zu ihrer Generalversammlung einlädt. Normalerweise lese ich das Schreiben nur flüchtig, manchmal werfe ich es gleich ins Altpapier. Im vergangenen Jahr aber studierte ich den Brief genauer, wendete ihn und sah, dass auf der Rückseite die wichtigsten Kennzahlen zusammengefasst waren. Ich erfuhr die Bilanzsumme, den Provisionsüberschuss, die Rückstellungen, die Personalkosten und ganz am Ende: den Überschuss für 2013, quasi den Gewinn für das vorangegangene Jahr. 34.179 Euro. Ich stutzte. Nur 34.179 Euro?

Anzeige

Im Internet schaute ich im elektronischen *Bundesanzeiger* nach, wo man die Geschäftszahlen aller deutschen Unternehmen einsehen kann. Ich tippte den Namen meiner Bank ein und landete bei der Bilanz für das Jahr zuvor. Gewinn: 95.034 Euro. Die Zahl beruhigte mich ein wenig. Um sicherzugehen, klickte ich aber noch ein weiteres Jahr zurück, und schon erschrak ich erneut. Gewinn: 49.167 Euro.

34.179 Euro. 95.034 Euro. 49.167 Euro. Wie kann es sein, dass meine Bank in zwei von drei Jahren weniger verdient hat als – mit Verlaub – ich selbst?

Mir ist bewusst, dass die Zeiten, in denen Banken Gelddruckmaschinen waren, vorbei sind. Gott sei Dank. Gleichwohl müssen selbst kleine Institute wie die Spadaka in Hoengen bei Aachen – so heißt meine Bank – mehr verdienen als ein Arbeitnehmer. Sonst haben sie keine Daseinsberechtigung.

Denn: Das Eigenkapital meiner Bank beträgt 6,4 Millionen Euro. Wenn daraus lediglich 34.000 Euro Gewinn entstehen, also eine Rendite von rund einem halben Prozent, dann ist dieses Kapital volkswirtschaftlich vergeudet. Zumal: Die Bilanzsumme der Bank, also die Summe aus Krediten sowie Wertpapieren und damit letztlich die Summe des Risikos, liegt bei immerhin 87 Millionen Euro. Ein Unternehmen, das solch ein Rad dreht, muss am Ende mehr als ein paar Zehntausend Euro Ertrag abwerfen. Ansonsten ist das Risiko nicht zu rechtfertigen.

Was also ist da los bei meiner Bank? Funktioniert ihr Geschäftsmodell überhaupt noch? Und falls nein: Wie steht es um die Banken insgesamt? Mein Haus mag sehr klein sein, ist aber typisch: In der Fläche prägen Genossenschaftsbanken und Sparkassen das Bild. Von den gut 1.800 Instituten hierzulande haben mehr als 1.000 eine Bilanzsumme von weniger als einer Milliarde Euro. Riesen wie die Deutsche Bank oder die Commerzbank sind die Ausnahme.

Die Generalversammlung verpasse ich, weil ich im Urlaub bin. Dafür laden mich Björn Römzens und Dietmar Müller, die beiden Vorstandschefs, später zum Interview ein. Von der Schalterhalle, in der ich unzählige Male gestanden habe, geht es durch eine milchige Tür, hinter der ich noch nie gewesen bin. Von dort führt eine schmale Treppe hinauf in den ersten Stock, wo ich in zwei kinderzimmerkleine, unbesetzte Büros blicke. "Wer sitzt da normalerweise?", frage ich. "Wir", sagt Römzens.

Sie führen mich ins Besprechungszimmer, das sich am Ende des Gangs befindet und die gleiche schlichte Funktionalität versprüht wie die beiden Vorstandsbüros. Graue Wände, ein länglicher Tisch, darauf ein paar Sprudel- und Saftfläschchen. Römzens, 36 Jahre, nimmt mir gegenüber Platz. Er hat bei der Bank einst als Azubi angefangen, arbeitete dann als Berater, später leitete er den Kreditbereich, bis er 2012 in den Vorstand aufrückte. Müller, 55 Jahre, setzt sich links neben Römzens. Er ist vor zwei Jahren von außen geholt worden – "um aufzuräumen". So hat es mir zumindest am Vorabend ein Bekannter erzählt, der in meinem Heimatdorf nahe Aachen, in dem die Bank ihren Sitz hat, gut verdrahtet ist.

Die Krise meiner Bank begann nach der Krise

Das Kürzel Spadaka steht für "Spar- und Darlehnskasse". Mir gefällt der Name, weil er das ursprüngliche Geschäftsmodell einer jeden Bank prägnant zusammenfasst. Auf der einen Seite stehen die Sparer, die ihr Geld zur Bank tragen. Und auf der anderen Seite die Darlehensnehmer, denen die Bank Kredite aushändigt. Die Spadaka Hoengen gehört zur Gruppe der Volks- und Raiffeisenbanken, die auf der genossenschaftlichen Idee gründen, dass die Kunden zugleich Eigentümer sind. Das unterscheidet sie zum Beispiel von der Deutschen Bank, bei der sich die Mehrzahl der Anteile im Besitz großer, häufig angelsächsischer Investoren befindet.

Um die Jahrtausendwende herum galten Genossenschaftsbanken als out. Der Zeitgeist war geprägt von der New Economy, die rot-grüne Regierung liberalisierte die Finanzmärkte, das Investmentbanking mit seinen komplexen Geschäften reüssierte. Dann kam 2008 die große Krise. Viele private Banken gerieten in Schieflage, auch der Sparkassensektor mit seinen überdimensionierten Landesbanken hatte massive Probleme. Einzig an den Genossenschaftsinstituten ging alles fast spurlos vorbei. Sie hatten den Verlockungen der neuen Bankenwelt widerstanden.

An der Spadaka Hoengen lässt sich das exemplarisch festmachen. Das Haus hielt sich, die Dividende blieb selbst in den schlimmsten Krisenjahren einigermaßen stabil. Richtig bergab ging es erst danach. Die Krise meiner Bank begann nach der Krise.

Björn Römken windet sich in seinem Stuhl und sucht nach Worten. Er spricht von "Blankoanteilen, die wir abgeschrieben haben", und "Sicherheiten, die wir anders bewerten mussten". Anders ausgedrückt: Die Spadaka Hoengen hat ein paar Großkredite mit allzu leichter Hand vergeben. Mein Bekannter hatte mir von einem lokalen Immobilieninvestor berichtet, der pleitegegangen sei – Darlehensgeber sei seines Wissens die Spadaka gewesen. Die beiden Vorstandschefs dürfen natürlich nichts dazu sagen. Das Bankgeheimnis. Allerdings räumt Müller ein, "dass nicht nur einer, sondern mehrere größere Kredite ausgefallen sind".

Früher verdienten Banken vor allem an Zinsen und Provisionen – das ist vorbei

Das erklärt ein Stück weit die miesen Zahlen des Jahres 2011. Satt 715 000 Euro machte da der Bilanzposten "Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen" aus. Bloß: Die Kreditausfälle erklären nicht die ganze Malaise. Die geht viel tiefer und ist viel fundamentaler.

Karsten Junge ist bei der Unternehmensberatung Consileon Experte für das ganz normale Bankgeschäft mit Spareinlagen und Krediten. Von der Spadaka Hoengen hat er zwar noch nie etwas gehört. Aber er weiß, wie man Bilanzen liest und deutet.

Ich schicke ihm die Bilanzzahlen der Jahre 2005 und 2013. Einen Tag später bekomme ich eine stichwortartige Ad-hoc-Analyse zurück. Ich lese von "sinkendem Zinsertrag", "stagnierendem Provisionsüberschuss", "steigenden Sachkosten", einer "schwachen Cost-Income-Ratio", einer "nicht üppigen Kapitalausstattung" und "einem bis zum Limit aufgeblasenen Bilanzvolumen". Junge ist also, gelinde gesagt, nicht gerade begeistert von meiner Bank.

Der Schlüssel zum Verständnis einer Bankbilanz ist der Zinsüberschuss – die Differenz aus den Zinseinnahmen, die der Bank aus Krediten und Wertpapieren zufließen, und den Zinsen, die sie selber den Sparern bezahlt. Bei der Spadaka Hoengen betrug der Überschuss 2010 noch 2,2 Millionen Euro, ein Jahr später waren es 2,1 Millionen, dann 1,9 Millionen und 2013 nur mehr 1,7 Millionen Euro. Nach den Maßstäben des Instituts ist der Rückgang brutal.

Jeder kennt die Klage, wie sehr die Sparer unter den Niedrigzinsen leiden. In Wirklichkeit, so sagt Junge, leiden die Banken viel mehr. Der Kern ihres Geschäftsmodells besteht darin, dass sie kurzfristig abhebbare Einlagen annehmen und lang laufende Kredite ausgeben. Früher ergab sich die Marge quasi von selbst, denn die langfristigen Zinsen waren meist viel höher als die kurzfristigen. In den USA sprach man scherzhaft vom 3-6-3-Banker: Er gab dem Sparer drei Prozent, verlangte vom Kreditnehmer sechs Prozent – und um drei Uhr nachmittags stand er auf dem Golfplatz, weil das Tagwerk schon erledigt war.

Der dramatische Zinsverfall der vergangenen Jahre hat diese Rechnung zerstört. Die langfristigen Zinsen sind nur noch unwesentlich höher als die kurzfristigen. Hinzu kommt das Internet, das die Zinsen transparent macht und den Preiskampf schürt: Beim Tagesgeld steht die Spadaka Hoengen heute im Wettbewerb mit Onlinebanken, die Sparern 0,8 Prozent im Jahr offerieren. Auf der anderen Seite gibt es zehnjährige Hauskredite über das Internet mitunter schon für 1,8 Prozent im Jahr. Wo soll da noch eine Marge bleiben? Bundesweit ist der Zinsüberschuss aller Banken denn auch allein 2013 um 6,4 Prozent gefallen. Das ist weniger dramatisch als in Hoengen, aber die Entwicklung dürfte sich seither eher noch verstärkt als verlangsamt haben.

Die zweite klassische Einnahmequelle für Banken sind die Provisionen. Ich kann mich noch an die neunziger Jahre erinnern, als mein Vater wie viele Zeitgenossen von der Börseneuphorie erfasst wurde. Die Spadaka war als Hausbank zugleich sein Broker – eine andere Adresse kannte er gar nicht. Pro Transaktion zahlte er anfangs ein Prozent, das heißt, wenn er für 5.000 D-Mark Daimler-Aktien kaufte, blieben 50 Mark bei der Bank. Wenn er verkaufte, wiederholte sich das Ganze. Ich kann mir vorstellen, dass die Spadaka unterm Strich an den Aktiengeschäften meines Vaters mehr verdient hat als er selbst. Es war jene Zeit, als die Bank es sich locker leisten konnte, pro Jahr 6,5 Prozent Dividende auszuschütten.

Und heute? Wer noch mit Aktien handelt, tut das in aller Regel bei einem günstigen Onlinebroker. Bei der Spadaka Hoengen hat nur noch gut ein Prozent der rund 6.000 Kunden ein eigenes Depot, 2013 wickelte die Bank ganze 102 Wertpapierkäufe ab.

"Die Regulierung, das wird einfach immer mehr"

Das Gros der Provisionen kommt aus den Kontogebühren. Ich selbst zahle jeden Monat zehn Euro – bei der Commerzbank und vielen Direktbanken könnte ich das Gleiche längst gratis haben. Daneben verdient meine Bank ihr Geld mit Geschäften, die Verbraucherschützer kritisch sehen – mit Provisionen für die Vermittlung von Bausparverträgen (332 Stück 2013) und Versicherungen (361 Stück). Was, wenn die Beratung auf Provisionsbasis verboten würde, wie es immer mal wieder debattiert wird? Was, wenn weitere Kunden zu den Billiganbietern im Internet abwandern? 2010 und 2011 lag der Provisionsüberschuss der Spadaka Hoengen bei rund 700.000 Euro, 2012 und 2013 waren es 650.000 Euro. Die Zahl erodiert nicht so stark wie der Zinsüberschuss. Aber sie sinkt. Und Hoengen ist überall: Seinen Spitzenwert erreichte der Provisionsüberschuss aller Banken 2007, seither ist er um fast zehn Prozent gefallen.

Ein Unternehmen, dessen Erträge zurückgehen, versucht als Erstes, Kosten zu sparen. So auch die Spadaka Hoengen. Trotz stetig steigender Löhne sind die Personalausgaben zwischen 2010 und 2013 um mehr als elf Prozent gesunken. Auch eine der einst drei Filialen hat sie jüngst geschlossen. Aber reicht all das, um den Gewinn wieder zu stabilisieren?

Dietmar Müller erzählt eine Anekdote. Vor einiger Zeit bekam die Spadaka Hoengen Besuch von zwei Mitarbeitern der Bundesbank. Sie blieben 14 Tage. Der eine pendelte, der andere nahm sich ein Zimmer im Gloria, dem einzigen Hotel vor Ort. Anlass des Besuchs war eine Sonderprüfung, im Fachjargon "44er Prüfung" genannt. Jede noch so kleine Zahl wollten die beiden Bundesbanker wissen, "die haben uns als Vorstand zwei Wochen lang komplett in Beschlag genommen", erzählt Müller. Am Ende kostete die Übung die Bank mehr als 20.000 Euro – fast den gesamten Gewinn des Jahres 2013.

Tausende Filialen und Zehntausende Jobs sind deutschlandweit bedroht

Müller und Römken sind nicht gegen die Regulierung. Aber sie verstehen nicht, "warum Gesetze, die aufgestellt wurden, um die großen Banken zu zähmen, nun vor allem die kleinen Banken belasten". In der Tat gelten für die Spadaka Hoengen mehr oder weniger die gleichen Regeln wie für die Deutsche Bank, deren Bilanzsumme fast 20.000-mal größer ist. Sie muss sich quasi dem gleichen Meldewesen stellen, den gleichen Aufsichtsgesprächen, den gleichen "institutsspezifischen Gefährdungsanalysen", den gleichen "bankindividuellen Bewertungen der Wahrscheinlichkeit eines Risikoeintritts".

"Die Regulierung, das wird einfach immer mehr", sagt Müller.

Von den momentan rund 20 Mitarbeitern bekommen die Kunden normalerweise nur ein Drittel zu Gesicht. Zwar war es bei Banken schon immer so, dass das Backoffice ähnlich viel Aufwand verursachte wie die Kundenbetreuung. Wirklich explodiert ist das aber erst durch die Regulierung. Müller nennt ein Beispiel: "Die Finanzaufsicht verlangt unter anderem, dass sich jemand schwerpunktmäßig um die Dokumentation der betrieblichen Organisation kümmert. Das macht jetzt die Mitarbeiterin, die früher die Revision gemacht hat." Und die Revision? "Haben wir wie so vieles andere auslagern müssen." Die Kosten für das Outsourcing verbergen sich in der Bilanz unter den Verwaltungsausgaben. Diese sind zwischen 2005 und 2013 um ein Drittel gestiegen.

Geht es nur meiner Bank so, dass sie aufgrund erodierender Zinsen, sinkender Provisionen und explodierender Regulierungskosten zu ersticken droht? Klar scheint: Aufgrund ihrer hausgemachten Probleme im Kreditgeschäft ist die Spadaka Hoengen ein Extremfall – aber ist sie ein Ausnahmefall?

In den vergangenen Monaten sind diverse Studien zur Lage der Branche erschienen. Eine klingt alarmierender als die andere. *Deutschlands Banken 2014 – Jäger des verlorenen Schatzes*, steht über einer, die besonders für Furore sorgte, sie kommt von der Unternehmensberatung Bain. Man muss wissen: Berater zeichnen die Dinge gerne düster, schließlich verdienen sie ihr Geld damit, vermeintliche Kuren gegen unternehmerische Krankheiten zu verkaufen. Und doch – die Fakten sind erschreckend.

Nur noch rund fünf Prozent der deutschen Banken verdienen ihre Eigenkapitalkosten, steht da. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite bei den 2000 von Bain untersuchten Instituten lag zuletzt bei kläglichen 1,6 Prozent – also auch nicht viel höher als bei meiner Spadaka.

Glaubt man Bain, hat sich die Lage jüngst zwar verschärft – der Trend aber ist langfristiger. In Anbetracht "stagnierender Provisionsüberschüsse" und "starrer Kostenstrukturen" ergäben sich für die Branche damit "existenzbedrohende Herausforderungen". Bain erwartet, dass dem Umbruch im Bankengewerbe in den nächsten Jahren 11.000 Filialen und ein Fünftel der Arbeitsplätze zum Opfer fallen könnten.

Hat meine Bank noch eine Zukunft?

Momentan lebt sie vor allem von der Substanz. Das kann sie. Trotz üppiger Dividenden blieb früher meist genug Geld für Rücklagen übrig. Das heutige Eigenkapital besteht größtenteils aus Gewinnen der Vergangenheit – und braucht nicht verzinst zu werden. Ein weiteres Plus: Die Kunden halten der Bank die Treue, seit der Finanzkrise sind sogar viele neu hinzugekommen, trotz der niedrigen Zinsen wuchsen die Einlagen seit 2009 von 41,3 Millionen Euro auf 52,6 Millionen Euro. "Die meisten Leute wollen immer noch lieber persönlich betreut werden, als ihre Geldgeschäfte rein im Internet abzuwickeln", sagt Römken. Bloß: Was helfen Kapital und Liquidität, wenn die Bank keine Erträge mehr erwirtschaftet?

Viele Banken versuchen zurzeit, einfach mehr Kredite zu vergeben, um die sinkenden Zinsmargen durch höhere Volumina zu kompensieren. Römken ist skeptisch, was diese Strategie betrifft, "schließlich holt man sich damit auch höhere Risiken ins Haus". Sein Kollege gibt sich trotzdem optimistisch: Die Zahlen für 2014, die erst später im Jahr veröffentlicht werden, dürften wieder besser ausfallen, sagt Müller, "der große Teil der Kreditausfälle ist verbucht, die Abschreibungen dürften sinken". Daneben hofft er vor allem, "dass die Zinsen bald wieder steigen".

Und wenn nicht? "Ziel ist es in jedem Fall, als eigenständige Bank zu überleben", sagt Björn Römken. Das wünsche auch ich meiner Bank. Ob es das Vernünftigste ist, weiß ich allerdings nicht.