

Bildung von Stammkapital bei der Städtischen Sparkasse Offenbach a. M.

- Chancen und Risiken
- mögliche Entscheidungsvarianten und ihre Auswirkungen
- vorgesehene Anschlussmaßnahmen nach Bildung des Stammkapitals

I. Allgemeine Ausgangslage:

Der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen beschreibt in seiner Geschäftsstrategie für die Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen u. a. folgende Ausgangslage:

„Die Sparkassen in Hessen und Thüringen und die Landesbank Hessen-Thüringen sehen sich seit mehreren Jahren einem immer intensiver werdenden Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche ausgesetzt. Neben der verstärkt in den deutschen Markt drängenden Konkurrenz aus dem europäischen und internationalen Ausland, lassen sich bei den deutschen Marktteilnehmern zwei wesentliche Entwicklungsstränge aufzeigen: zum Einen die Bündelung in große, breit aufgestellte Finanzdienstleistungseinheiten (z.B. Allianz/ Dresdner/Dresdner Bauspar, Commerzbank/Eurohypo/Volksfürsorge) und Finanzgruppen (Genossenschaftsverbund, Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen). Des Weiteren ist die Entwicklung hin zum Nischenanbieter bzw. dem Spezialistentum zu nennen. Insbesondere die letztgenannte Entwicklung wird forciert durch eine Vielzahl an „Non-Financials“ wie Handels- und Versandketten (u.a. Tchibo, KarstadtQuelle-Bank), Kfz-Herstellerbanken (VW, DaimlerChrysler) und Einproduktanbietern wie der Teambank mit dem Konsumentenkredit „EasyCredit“. Ferner haben die Direktbanken ihr Geschäftsmodell deutlich erweitert und sprechen den internetaffinen, preis- und konditionenbewussten Kunden gezielt mit günstigen Angeboten, einer umfassenden Produkt- und Dienstleistungspalette und aggressiver Werbung an. Gleichzeitig nimmt der Umfang aufsichtsrechtlicher Anforderungen an das einzelne Haus stark zu, was insbesondere in den kleinen Instituten zu einer erheblichen Ressourcenbindung führt.

Die Auswirkungen aus den oben genannten Rahmenbedingungen für die hessischen und Thüringer Sparkassen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Marktanteile im Zielkundensegment der Sparkassen, d.h. im Privatkunden- und mittelständischen **Firmenkundengeschäft**, sind vom Wettbewerb als Erfolg versprechendes Geschäftsfeld wieder entdeckt worden und zwischenzeitlich stark umkämpft,
- in den **margen-** und provisionsstarken Produktfeldern wie u.a. der Altersvorsorge, der Baufinanzierung oder im Bereich Konsumentenkredite bestehen hohe Ertragspotenziale, die jedoch auch massiv von den Wettbewerbern erschlossen werden,
- die Wettbewerber, insbesondere im Segment der gehobenen Privatkunden zeichnen sich durch aggressive Kundenansprache und ausgeprägte Abschlussorientierung aus,
- die aufsichtsrechtlichen Vorgaben können in den Häusern vermehrt zu einem Ressourcenaufbau in administrativen Bereichen mit entsprechenden Konsequenzen für die Personalallokation in den Vertriebseinheiten führen, dem die Sparkassen im Wesentlichen durch eine Optimierung und Standardisierung (Modell **S / S= Stäbe**) der Stabsarbeiten begegnen,
- die Bindung der Kunden zu ihrem Finanzinstitut nimmt mehr und mehr **ab.**"

Im Ergebnis prognostiziert der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen bis zum Jahr 2010 eine weitere deutliche Ertragsreduzierung für die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen.

II. Ausgangslage der Sparkasse Offenbach:

Von dieser Entwicklung sind insbesondere die Sparkassen in der Rhein-Main-Region und damit auch die Sparkasse Offenbach betroffen. Am Bankenplatz Offenbach sind u. a. alle Großbanken, eine Vielzahl der privaten Kreditinstitute, verschiedene Volks- und **Raiffeisen-**banken und einige Spezialkreditinstitute vertreten, was zu einer deutlich veränderten Wettbewerbssituation geführt hat. Hinzu kommt der zwischenzeitlich starke Marktauftritt der Direktbanken. Dies bedeutet für die Sparkasse Offenbach in den letzten Jahren durch diesen Wettbewerb einen erheblichen Margenrückgang, der durch die anhaltende Niedrigzinsphase zusätzlich verstärkt wird.

Zu berücksichtigen sind auch die im Vergleich deutlich unterdurchschnittlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Geschäftsgebiet der Sparkasse (z.B. Arbeitslosenquote, Kaufkraft) und die nur ausgewogenen Zukunftsperspektiven. Die beispielsweise außerordentlich unterdurchschnittliche Bautätigkeit am Standort Offenbach (per 30.06.2007 - **15** Baugenehmigungen, im Jahr 2006 - 67 Baugenehmigungen) führt dazu, dass das für ein Kreditinstitut notwendige Neugeschäft an Baufinanzierungen nur teilweise erreicht werden kann. Auch die Neuansiedlung von Unternehmen aus Großkonzernen in Offenbach, im Zuge der Entwicklung eines Industriestandortes zu einem **Dienstleistungsstandort**, entsprechen nicht dem klassischen Kundenbild einer mittelgroßen Sparkasse.

Da Kostensenkungsmaßnahmen nur bis zu einem gewissen Grad umgesetzt werden können, müssen die derzeitigen Kostenstrukturen als nachhaltig gegeben angesehen werden. Weitere wesentliche Kostensenkungsmaßnahmen wären nur zu Lasten der Qualität im Kundenverkehr zu erzielen (z.B. Reduzierung des Filialnetzes auf wenige Standorte in Offenbach).

Diese Entwicklung zu Lasten des originären Auftrages einer Sparkasse kann aber nicht gewollt **sein**, zumal durch die ständig wachsende Komplexität der gesetzlichen Regelungen und des Aufsichtsrechtes weitere Ressourcen im administrativen Bereich einer Sparkasse gebunden werden. Hier befindet sich die Sparkasse Offenbach als im Bundesvergleich mittelgroßes Institut in einem Nachteil, da sie nicht die Erleichterungen für kleine Institute in Anspruch nehmen kann aber auch nicht die Synergien eines großen Instituts nutzen kann. Dies bedeutet, dass auch künftig immer mehr Spezialisten eingesetzt werden müssen, für die dann auch noch entsprechende Vertretungsregelungen zu schaffen sind.

Hinzu kommt, dass durch neue Regelungen wie **MiFID** (Markets in Financial Instruments Directive = Richtlinie 2004/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom **21.** April 2004 über Märkte für Finanzinstrumente) und SEPA (Single Euro Payments Area = Schaffung eines einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraumes) der Ertrag der Sparkasse zusätzlich belastet wird.

Dennoch ist die Sparkasse Offenbach trotz der schwierigen Rahmenbedingungen noch Marktführer in ihrem Geschäftsgebiet. Dies ist **umso** bemerkenswerter, da sie sich sogar in einem intensiven Wettbewerb mit einem weiteren Institut der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen befindet. Neben der Sparkasse Offenbach (Marktanteil 2005 Privatkunden 35,9 %, Geschäftsgirokunden 26,9 %) ist auch die Frankfurter Sparkasse mit einer Filiale vertreten (Marktanteil 2005 Privatkunden **7,3 %**, Geschäftsgirokunden 8,0 %).

Wegen den gegebenen schwierigen **Rahmenbedingungen**, der gegebenen Kostenstruktur, dem nach wie vor erwarteten intensiven Wettbewerb mit einer Vielzahl von Kreditinstituten und Spezialanbietern, sowie den damit auch tendenziell eher gering einzuschätzenden Ertragspotenzialen in dem Geschäftsgebiet befindet sich die Sparkasse Offenbach, als die kleinste Sparkasse in der Rhein-Main-Region und die Sparkasse mit dem kleinsten Geschäftsgebiet in Hessen, seit längerer Zeit auf der Suche nach einem strategischen Partner.

IM. Strategische Partnerschaft. Bildung von Stammkapital vs. Fusion, mögliche Anschlussmaßnahmen:

Diese strategische Partnerschaft ist sinnvoll und notwendig, da dadurch

1. eine Ertragsstabilisierung durch Synergieeffekte insbesondere in den Bereichen Marktfolge und Stab erreicht werden kann,
2. eine intensivere Konzentration auf den Vertrieb erfolgen kann,
und
3. bei einer Partnerschaft mit der Frankfurter Sparkasse - neben den zu erwartenden betriebswirtschaftlichen Synergien - auch die Gemengelage im Geschäftsgebiet bereinigt werden kann.

Durch die Änderung des Hessischen Sparkassengesetzes wurde nunmehr eine Alternative zu einer Fusion mit einer anderen Sparkasse ermöglicht. Es handelt sich dabei um die Bildung von Stammkapital gem. § 3 Abs. 4 des geänderten Hessischen Sparkassengesetzes.

Die Bildung von Stammkapital dient zunächst dazu, die Eigentümerbeziehung zwischen dem Träger und der Sparkasse zu verdeutlichen. Ferner gelten für Sparkassen mit Stammkapital modifizierte - bei entsprechender wirtschaftlicher Lage der Sparkasse für den Träger vorteilhafte - Ausschüttungsregelungen.

Darüber hinaus ermöglicht die Bildung von Stammkapital nach § 20 a des geänderten Hessischen Sparkassengesetzes die vollständige oder teilweise Übertragung von Anteilen auf Errichtungsträger im Sinne des § 1 Abs. 1 des Hessischen Sparkassengesetzes und auf Sparkassen mit Sitz in Hessen sowie auf die Landesbank Hessen-Thüringen - Girozentrale -. Voraussetzung ist, dass die Übertragung den geschäftspolitischen Interessen der Sparkasse **dient**, deren Anteile übertragen werden. Die Kommunalaufsichtsbehörden sind nicht befugt, im Rahmen der Aufsicht über die Haushaltswirtschaft der Gemeinden und Gemein-

deverbände zu verlangen, dass Träger von Sparkassen Stammkapital bilden, erwerben oder veräußern. Soweit Anteile übertragen werden, gehen zugleich die Trägerstellung und die hiermit verbundenen Rechte und Pflichten über. Die Möglichkeit der Stammkapitalübertragung stellt keine Verpflichtung dar. Eine Privatisierung der Sparkasse ist wie bisher **ausgeschlossen**.

Zur Übertragung von Stammkapital müssen die Träger einen Vertrag schließen, in dem die Einzelheiten (z.B. Höhe des Anteils, Höhe des Wertausgleichs) geregelt werden. Dieser Vertrag bedarf der Genehmigung der Aufsichtsbehörde. Der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen ist zu hören.

Als Alternative zu der Bildung von Stammkapital ist nur der Erhalt des Status Quo zu sehen. Dabei wäre als einzig mögliche Anschlussmaßnahme eine Fusion mit einer anderen Sparkasse anzusehen.

Neben der Frankfurter Sparkasse käme als strategischer Partner noch die Sparkasse **Langen-Seligenstadt** in Frage. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der **Vergangenheit**, dass es von den Gremien im Kreis wenig bis keine Neigung gibt, mit der Sparkasse Offenbach als gleichberechtigten Partner ernsthafte Verhandlungen aufzunehmen. So wurden in der Vergangenheit verschiedene Kooperations- bzw. Fusionsbemühungen der Sparkasse Offenbach abgewiesen. Bereits in Zusammenhang mit der geplanten Fusion der beiden Sparkassen im Kreis Offenbach (Bezirkssparkasse Langen und **Bezirks-Sparkasse Seligenstadt**) wurde erstmals Ende **1989** das Thema Fusion durch den Verwaltungsrat der Sparkasse Offenbach aufgegriffen. In ersten Gesprächen hat sich schnell herausgestellt, dass die Befürchtung bei den Sparkassen im Kreis Offenbach bestand, die Sparkasse Offenbach **möchte** bei einer gemeinsamen Fusion die Führungsrolle übernehmen. Die Verbandsspitze des damaligen Hessischen Sparkassen- und Giroverbandes hielt eine Dreier-Fusion für notwendig und sinnvoll, konnte aber die Entscheidungsträger der beiden anderen Sparkassen nicht von seiner Position überzeugen. Ein Beitritt der Sparkasse Offenbach zur Sparkasse **Langen-Seligenstadt** sollte zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht werden. Hier wurden die angestrebten Termine mit verschiedenen Begründungen immer wieder **hinausgezögert**, bis die Gremien der Sparkasse Langen-Seligenstadt in Zusammenhang mit dem Neubau der Sparkasse Offenbach beschlossen haben, dass eine „Notwendigkeit für Fusionsüberlegungen für die Sparkasse Langen-Seligenstadt nicht gegeben sei.“

Im weiteren Verlauf hat der Verwaltungsrat der Sparkasse Offenbach im Jahr 2000 die damals noch formal bestehende Beschlussfassung über eine unverzügliche Fusion der Sparkasse Offenbach mit der Bezirkssparkasse Langen und der **Bezirks-Sparkasse** Seligenstadt aufgehoben. Gleichzeitig wurde Kontakte zwischen den Verwaltungsratsspitzen und den Vorständen der Frankfurter Sparkasse und der Sparkasse Offenbach aufgenommen. Vor dem Hintergrund der prognostizierten Entwicklung der Sparkassenlandschaft insgesamt, aber insbesondere im Rhein-Main-Gebiet, wurde eine Fusion mit der Frankfurter Sparkasse **präferiert**. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Frankfurter Sparkasse bei künftigen Fusionsüberlegungen im Rhein-Main-Gebiet immer im Mittelpunkt stehen wird, obwohl sie aufgrund ihrer damaligen privatrechtlichen Struktur von Verbandsseite kritisch beobachtet wurde. Im Rahmen von mittelfristig anstehenden Fusionen möglichst der erste Fusionspartner zu sein hat den Vorteil, die langfristigen Interessen unseres Personals am besten sicherzustellen. Diese Überlegungen konnten aber nicht realisiert werden, da die notwendigen Gesetzesänderungen zu diesem Zeitpunkt politisch nicht durchsetzbar waren. Von einem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung mit der Frankfurter Sparkasse wurde abgesehen, da mit einer solchen Vereinbarung keine besonderen Vorteile für die Sparkasse Offenbach zu erwarten gewesen wären.

Bereits im September 2003 waren der Vorstand und der Verwaltungsrat der Sparkasse Offenbach gemeinsam der Auffassung, dass die Zukunft der Sparkasse nur im Zusammengehen mit einem starken Partner liegen kann. Auch die Sparkassenaufsicht hat in ihrem Schreiben vom Februar 2004 zum Ausdruck gebracht, dass *"einhellig den Wortbeiträgen aus Verwaltungsratssitzungen, aber auch der Auffassung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zu entnehmen ist, dass die Sparkasse für die Zukunft "einen starken **Partner**" benötigt"*.

In den Jahren 2004 bis 2006 konnten mit erheblichen Anstrengungen gute Erfolge erzielt werden. Das hat dazu geführt, dass die Sparkasse Offenbach innerhalb des Risikotransparenzsystems aus dem Verbundkonzept des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen zwischenzeitlich mit einer "grünen" Ampelstellung versehen ist.

Aus diesem Grunde gilt es die derzeit günstige Ausgangsposition zu nutzen, um mit einem potenziellen strategischen Partner zu verhandeln. Hier kommen zunächst die beiden an unser Geschäftsgebiet angrenzenden Sparkassen in Frage. Aufgrund der gültigen Beschlusslage des **Verwaltungsrates**, der bekannten Einstellung der Verhandlungspartner im Kreis Offenbach und der ähnlichen Struktur der Geschäftsgebiete wird dabei die Frankfurter Sparkasse als erster Verhandlungspartner angesehen.

Aufgrund der aktuellen Entwicklung rund um die Frankfurter Sparkasse wird davon ausgegangen, dass diese in der nächsten Zeit mit einer noch intensiveren Marktbearbeitung **be-**ginnen wird. Die Auswirkungen hiervon könnte **sein**, dass die Sparkasse Langen-Seligenstadt ebenfalls ihre Aktivitäten am Randes ihres Geschäftsgebietes erhöhen **muss**. Dadurch würde sich der Wettbewerbsdruck auf die Sparkasse Offenbach nochmals erheblich erhöhen und entsprechende Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben, mit der Folge, dass in diesem Falle eine strategische Partnerschaft nicht mehr aktiv angegangen werden kann, sondern aus Ertragsgründen - mit entsprechend verschlechterter Verhandlungsposition - notwendig wird.

IV: Chancen und Risiken der Bildung bzw. Übertragung von Stammkapital:

Deshalb eröffnet die Bildung von Stammkapital zusätzliche Optionen, die sich für die Stadt Offenbach als Träger und für die Sparkasse Offenbach und damit für ihre Kunden vorteilhaft darstellen.

- Die Beteiligung an der Sparkasse durch Übertragung von Stammkapitalanteilen bewahrt weitestgehend die unternehmerische Eigenverantwortlichkeit sowie die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Sparkasse Offenbach. Das bedeutet die Sparkasse Offenbach bleibt erhalten, inkl. der Beibehaltung des Namens "Sparkasse Offenbach". Es findet lediglich ein Eigentümerwechsel in Teilen statt.
- Das Aufsichtsgremium Verwaltungsrat bleibt weitestgehend erhalten. Zusätzlich ist eine Trägerversammlung zu konstituieren.
- Vetorechte für die Stadt Offenbach, als seitherigen alleinigen Träger, können vertraglich vereinbart werden (z.B. bei Entscheidungen über das Filialnetz).
- Für die Stadt **Offenbach**, als seitherigen Träger, ist ein vertraglich zu vereinbarenden Wertausgleich für die Übertragung erzielbar. Dabei soll es - in Interesse der Sparkassenorganisation - Ziel sein, einen Kapitalentzug aus der Sparkassen-Finanzgruppe zu vermeiden und für die Stadt Offenbach - sofern wirtschaftlich möglich - einen dauerhaften Ertrag zu generieren. Eine denkbare Variante könnte eine Stiftungslösung sein.
- Ein individueller, auf das Geschäftsgebiet abgestimmter, Vertrieb bleibt erhalten.

- Bei einer Partnerschaft mit der Frankfurter Sparkasse erfolgt durch eine mögliche Integration der Filiale der Frankfurter Sparkasse in Offenbach in die Sparkasse Offenbach eine Bereinigung der Gemengelage im Geschäftsgebiet.

Risiken werden keine gesehen. Da davon ausgegangen werden kann, dass das geänderte Hessische Sparkassengesetz in Einklang mit dem europäischen Recht steht, kann eine Umsetzung des geänderten Hessischen Sparkassenrechtes ebenfalls nicht gegen europäisches Recht verstoßen.

Bei der Entscheidungsfindung ist zu bedenken, dass bei strategischen Partnerschaften der erste Partner immer die besten Ausgangspositionen vorfindet, bei denen auch die größten Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Später eintretende Partner werden ungleich schlechtere Eintrittsbedingungen vorfinden. Es gilt hier den bestehenden Zeitvorteil zu nutzen, um für die Stadt Offenbach als seitherigen **Träger**, die Sparkasse selbst, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sparkasse und letztendlich allen Kunden der Sparkasse das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Dies war auch der Grund, dass mit der Kommunalaufsicht und der Sparkassenaufsicht beim Regierungspräsidium Darmstadt und der im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung angesiedelten Obersten Sparkassenaufsicht eine Sonderlösung für die Sparkasse Offenbach vor Veröffentlichung einer neuen **Mustersatzung** ausverhandelt und abgestimmt wurde. Nach der Veröffentlichung einer **Mustersatzung** werden die weiteren Sparkassen in die gleiche Lage versetzt in der sich die Sparkasse Offenbach bereits heute befindet, so dass der noch bestehende zeitliche Vorsprung gegenüber den weiteren an solchen strategischen Partnerschaften interessierten Sparkassen aufgegeben wird. Gleichzeitig bedeutet die Verabschiedung der **Mustersatzung**, dass die derzeit vorliegenden Gremienbeschlüsse (Verwaltungsrat der Sparkasse, Magistrat) obsolet werden und der gesamte Entscheidungsprozess neu eingeleitet werden **muss**. Dieser Prozess wird dann zudem von einer Vielzahl sparkasseninterner Entscheidungen zu den erwarteten umfangreichen Änderungen im Geschäftsrecht, bei denen die einzelnen Positionen noch zu erarbeiten sind, belastet.

V. Fazit

Die dargestellte Situation zeigt eingehend die **Vorteilhaftigkeit** einer schon seit langem geplanten und überfälligen strategischen Lösung für die Sparkasse Offenbach. Deshalb ist es aus dem kommunalen Selbstverständnis vorteilhaft, die generellen perspektivischen Chancen aus der Stammkapitalbildung bereits heute zu nutzen. Dies gilt **umso mehr**, da die momentan verhandelte Sonderzustimmung der Kommunal- und Sparkassenaufsicht beim Regierungspräsidium Darmstadt und der Obersten Sparkassenaufsicht (angesiedelt im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung) vor Erlass der künftigen Mustersatzung für kommunale Sparkassen der Stadt Offenbach bei den anstehenden Verhandlungen einen zeitlichen und damit strategischen und letztendlich materiellen Vorteil verschafft.