

Leitsätze

für die Neuorientierung
der ostdeutschen Sparkassenorganisation
und für die Weiterentwicklung des Verhältnisses zwischen
Sparkasse und Kommune

3. Ostdeutscher Sparkassentag Rostock 4./5. Mai 1999

Vorwort

Die Sparkassen sind als eine Folge der Stein-Hardenbergschen Reformen Teil der kommunalen Selbstverwaltung. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel der letzten 200 Jahre hat die ständige Anpassung an neue Bedingungen erforderlich gemacht. Unverzichtbar blieben über all diese Zeit die dezentrale Entscheidungsfindung, die örtliche und die regionale Einbindung der Sparkassen sowie die eigenständige Verantwortung durch die Verwaltungsräte. Die Verwaltungsräte sind hierbei politisches Spiegelbild der kommunalen Willensbildung.

Die den Verband bestimmenden sparkassen- und verbandspolitischen Grundorientierungen wurden auf den Sparkassentagen in Dresden 1993 "Regionen im Aufbruch" und Magdeburg 1996 "Gemeinsam für die Region" diskutiert. Die Zielstellung der ostdeutschen Sparkassenorganisation besteht darin, leistungsstarke Sparkassen in kommunaler Bindung zu entwickeln, die ihre wirtschaftlichen Potenzen für die Entwicklung der Regionen bereitstellen. Die kommunale Bindung und die Dezentralität der Sparkassenorganisation werden weiterhin als tragende Grundprinzipien betrachtet. Ein schlagkräftiger Verbund, getragen von eigenständig agierenden Sparkassen, ist die Grundlage für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassenorganisation.

Die Sparkassen und ihre Gewährträger im Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverband sehen zukunftsfähige Perspektiven insbesondere in der zeitgemäßen Neubestimmung des öffentlichen Auftrages für die Sparkassen. Daraus legitimieren sich auch künftig kommunale Trägerschaft und öffentlich-rechtliche Verfaßtheit.

Mit den nachfolgenden, in den Gremien des OSGV und regional in den Ländern abgestimmten Aussagen zum Selbstverständnis treten Sparkassen und Gewährträger an die Öffentlichkeit und laden Politik und Wirtschaft ein, mit kommunaler Selbstverwaltung die Zukunft dezentral und plural zu gestalten.

Die *"Leitsätze für die Neuorientierung der ostdeutschen Sparkassenorganisation und für die Weiterentwicklung des Verhältnisses zwischen Sparkasse und Kommune"* stellen das Selbstverständnis und den bestehenden Konsens in der Sparkassenorganisation im Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverband dar und zeigen, wie zukünftige Anforderungen durch gemeinsames Handeln bewältigt werden können.

Diese Leitsätze richten sich

an die Sparkassen, an ihre Vorstände und an ihre Mitarbeiter, indem sie den Handlungsrahmen einer jeden Sparkasse abbilden. Dieses gleichgerichtete Handeln bildet die Grundlage für eine verlässliche Partnerschaft, die im Interesse der Gemeinschaft liegt.

Diese Leitsätze richten sich

an die Kommunen, an die Vertretungskörperschaften, an die Vorsitzenden der Verwaltungsräte und an die Verwaltungsratsmitglieder, indem sie das Geschehen in der Sparkasse verständlicher und nachvollziehbarer werden lassen. Hieraus soll ein aktiver Dialog zwischen der Kommune und ihrer Sparkasse entstehen, der die Sparkassenmöglichkeiten stärker im kommunalen Sinne nutzt und der Vertrauen in die Rolle der Sparkassen als Kreditinstitute der Kommunen schafft. Den *Verwaltungsräten* soll dabei eine größere Verantwortung zukommen, die nutzenstiftenden Ziele der Sparkassen zu bestimmen. Dies soll durch eine weitere Erhöhung der Informationsbasis begleitet und ermöglicht werden. Mit dieser stärkeren Transparenz werden die Entscheidungsprozesse und die Risiken überschaubar gestaltet. Die Mitglieder des OSGV haben das neu definierte Verhältnis zwischen Sparkassen und Kommunen tragfähig und belastbar strukturiert. Die Länder werden gebeten, diese Vorschläge in ihren Sparkassengesetzen umzusetzen, soweit dies erforderlich ist.

In verlässlicher Partnerschaft brechen die ostdeutschen Sparkassen und Kommunen ins nächste Jahrtausend auf.

Leitsatz 1

Sparkassen sind kommunale Kreditinstitute, die auch an der Schwelle des 21. Jahrhunderts einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen haben. Die Kommunen tragen Anstaltslast und Gewährträgerhaftung.

Den öffentlichen Auftrag¹⁾ sehen Gewährträger und Sparkassen darin, daß die Sparkasse

das Sparen und die allgemeine Vermögensbildung der Bevölkerung fördert, in unternehmerischer Verantwortung die regionale Wirtschaftsstruktur unterstützt und mitgestaltet,

in Abstimmung mit dem Gewährträger örtliche und regionale Aktivitäten im sozialen und kulturellen Umfeld fördert.

Die Legitimation des öffentlichen Auftrages bedingt eine im Landesrecht zu regelnde Unternehmensverfassung der Sparkasse als Anstalt des öffentlichen Rechts und als kommunale Einrichtung.

Anstaltslast und Gewährträgerhaftung verpflichten die Kommune, die Funktionsfähigkeit der Sparkasse zu gewährleisten und für ihre Verbindlichkeiten einzustehen.

Die Sparkasse unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Landkreise, die Städte und die Gemeinden und ihre Entwicklungsziele in den nachstehenden Tätigkeitsfeldern.

Sie leistet Informationsvermittlung, Fördermittelberatung oder Beteiligung an Gründer-, Technologiezentren u. ä. als Beitrag zur örtlichen bzw. regionalen wirtschaftsbezogenen Infrastruktur.

Sie trägt zu einem ausreichenden Angebot an erschlossenen Flächen für Gewerbe, Wohnungen und öffentliche Einrichtungen bei.

Sie unterstützt die Verbesserung der kommunalen und regionalen Wirtschaftsstruktur und begleitet das Stadt- und Regionalmarketing.

Sie beteiligt sich an Gemeinschaftsaktivitäten der Wirtschaft des Geschäftsgebietes.

Sie fördert die Wohneigentumsbildung.

Sie unterstützt und fördert den Aufbau von Kommunikationsnetzen für Bürger und Wirtschaft zur Nutzung von öffentlichen und privaten Dienstleistungs- und Infrastrukturangeboten (Virtueller Bürgerkiosk, Virtueller Marktplatz).

Sie fördert öffentliche und gemeinnützige Zwecke mit dem Schwerpunkt bei sozialen, kulturellen, umweltbezogenen und bürgerschaftlichen Aktivitäten.

Im Rahmen des öffentlichen Auftrags handelt eine Sparkasse als Kreditinstitut nach kaufmännischen Grundsätzen und mit unternehmerischem Grundverständnis. Dabei orientiert sie sich am Gemeinwohl.

1) Entsprechend dem öffentlichen Auftrag hat die Sparkasse (zitiert aus dem Sparkassengesetz des Landes Brandenburg), "in ihrem Geschäftsgebiet die Versorgung mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen sicherzustellen. Sie erbringt ihre Leistungen für die Bevölkerung, die Wirtschaft, insbesondere den Mittelstand und die öffentliche Hand, unter Berücksichtigung der Markterfordernisse. Sie fördert das Sparen und die allgemeine Vermögensbildung."

Leitsatz 2

Gewährträger und Sparkasse stehen für die Weiterentwicklung ihrer Region als attraktivem Lebensraum und Wirtschaftsstandort ein. Dies ist gerade im Zeitalter der Globalisierung von Bedeutung.

Die Sparkasse ist an der vollen Ausschöpfung des regionalen Entwicklungspotentials ihres Geschäftsgebietes (Regionalprinzip) interessiert. Dies betrifft vor allem die Attraktivität als Wirtschaftsstandort, als Wohn- und Arbeitsort sowie als sozialem und kulturellem Lebensraum der Bevölkerung. Insofern verfolgt die Sparkasse geschäftliche Ziele, die den Entwicklungskonzepten ihres kommunalen Gewährträgers entsprechen.

In dünn besiedelten und wirtschaftsschwachen Regionen gewinnt dieser Auftrag der Sparkasse besonderes Gewicht.

Die Sparkasse erbringt ein wohnortnahes Angebot von Finanzdienstleistungen und wirkt an kommunalen Aufgaben, wie Stadt- und Regionalmarketing, Wirtschaftsförderung, kultureller Entwicklung und Herstellung bzw. Erhaltung der Infrastruktur für Wohnen, Arbeiten, Versorgung und Erholung mit.

Damit leistet die Sparkasse einen wichtigen Beitrag für die Verwirklichung kommunaler Selbstverwaltung und auch für eine auf gleichwertige Lebensverhältnisse ausgerichtete föderative Ordnung in Deutschland.

Handeln in der Region dient der Identifikation von Menschen und Unternehmen mit ihrem Raum. Darin besteht der Unterschied zu globalen Aktivitäten. Dem kommunalpolitischen Handeln und der Tätigkeit der Sparkasse bietet sich damit die Chance, Vertrauen und Nähe gegenüber den Wirkungen der Globalisierung aufzubauen und diese in ihren negativen Folgen für die eigene Region abzumildern.

Leitsatz 3

Die Übereinstimmung mit dem Gewährträger in der Zielsetzung bildet die Grundlage für ein dauerhaftes Vertrauensverhältnis zwischen Sparkassen und Landkreisen, Städten und Gemeinden, das bei unterschiedlichen Aufgaben gleichermaßen Nutzen bringen kann. So sind Sparkassen Partner der Kommunen.

Der öffentliche Auftrag bedeutet Grundübereinstimmung zwischen Gewährträger und Sparkasse in der Zielsetzung des Handelns, wobei die unternehmerische Verantwortung der Sparkasse bestehen bleibt.

Das dauerhafte Vertrauensverhältnis gründet sich auf eine Vielfalt von Kooperationsmöglichkeiten und auf die Mitwirkung von Sparkassenvertretern in kommunalen Gremien.

In kommunalen Gesellschaften, Vereinen und Institutionen übernimmt die Sparkasse Verantwortung, bringt ihre Erfahrungen und auch Kapital ein.

Die Sparkasse bringt ihr wirtschaftliches Fachwissen und ihre Kenntnis von regionalen Entwicklungen in die kommunalen Entscheidungsprozesse ein.

Für viele gemeinnützige Einrichtungen ist die Sparkasse ein unterstützender Partner.

Darüber hinaus stellt die Sparkasse den Kommunen ihren Rat, ihr Know-how, insbesondere bei regionalwirtschaftlichen und strukturpolitischen sowie selbstverständlich auch bei finanz- und kreditwirtschaftlichen Planungen bereit.

Den daraus erwachsenden Nutzen können die Kommunen für ihre Dienstleistungen, für ihre Einrichtungen und für die Gesellschaften, an denen sie beteiligt sind, schöpfen.

Auch die Sparkasse hat davon Nutzen.

Leitsatz 4

Die Unternehmensführung der Sparkasse ist geprägt vom Verantwortungsbewußtsein gegenüber Kunden, Region und Gewährträger.

Die Sparkasse verkörpert Unternehmertum vor Ort. Sie unterscheidet sich von privaten Banken vor allem durch die Gemeinwohlorientierung in ihrem Unternehmensziel und durch das Regionalprinzip. Die Gemeinwohlorientierung findet ihre Ausprägung in der Nutzenstiftung für die Region unter Sicherung der Leistungsfähigkeit der Sparkasse.

In ihrer Ausrichtung ist die Sparkasse kundenorientiert. Bei Einhaltung betriebswirtschaftlicher Grundsätze nutzt sie gegebene Spielräume zugunsten der Region.

Über die Verankerung der Sparkasse in der Region wird gesichert, daß die von der Sparkasse erwirtschafteten Erträge für Bürger und Wirtschaft wahrnehmbar in der Region verbleiben. Dies muß verdeutlicht werden.

Leitsatz 5

Zur Entwicklung der Region nutzen Gewährträger und übrige Kommunen die Sparkasse - und über sie auch die Chancen und die Vorteile des Verbundes in der S Finanzgruppe.

Sparkassen haben im Wettbewerb eine starke Marktposition, nicht zuletzt deshalb, weil sie Leistungen der S Finanzgruppe nutzen können.

Im Rahmen der S Finanzgruppe kann sich die Sparkasse auf die Landesbank, auf die Gemeinschaftseinrichtungen im jeweiligen Land, auf ihren Regionalverband und dessen Einrichtungen sowie darüber hinaus auf die von der deutschen Sparkassenorganisation bundesweit vorgehaltenen Gemeinschaftseinrichtungen stützen. Damit greift die regional orientierte Sparkasse auf spezialisierte Finanzdienstleistungen und auf sonstige Produkte

eines großen Verbundes zu und stellt diese zu marktgerechten Preisen kostengünstig zur Verfügung. So steht, unabhängig von der Größe der einzelnen Sparkasse, am Ort stets das gesamte Angebotsspektrum der S Finanzgruppe bereit. Es liegt im Interesse der Sparkasse, diesen Verbund zu stärken und damit wiederum die eigene Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Die Möglichkeiten der Nutzung von Vorteilen des Sparkassenverbandes kommen auch dem Gewährträger und den übrigen Kommunen zugute. Das betrifft zum Beispiel Kreditbeschaffungen für infrastrukturell wichtige Investitionen, den Einsatz moderner Geldanlage- und Finanzinstrumente, des Schuldenmanagement, die Nutzung von öffentlichen Fördermöglichkeiten, das Leasing etc. Darüber hinaus stellt die S Finanzgruppe Dienstleistungsangebote bereit, mit denen die kommunale Tätigkeit effektiver und auch bürgerfreundlicher gestaltet werden kann.

Leitsatz 6

Die Nutzenstiftung der Sparkasse beruht auf deren wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Die Leistungsfähigkeit einer Sparkasse zeigt sich durch eine am Markt erfolgreiche Geschäftstätigkeit, die die Chancen des Marktes und des Verbundes nutzt, deren Leistungsprofil modern und kundenorientiert ist und die die gestellten Ziele und Aufgaben erfüllt.

Die Sicherung und die Stärkung der Leistungsfähigkeit durch die stete Effizienzsteigerung und die Ausschöpfung vorhandener Potentiale sind wesentliche Voraussetzungen der Nutzenstiftung für den kommunalen Gewährträger und auch dafür, daß die Sparkasse sich verändernden Nutzenzielen nachkommen kann.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse zu erhalten und ihre Leistungskraft zu steigern, sichert die Position der Sparkassenorganisation im Gruppenwettbewerb.

Leitsatz 7

Der Nutzen der Sparkasse wird in einem transparenten Prozeß zwischen Verwaltungsrat und Vorstand entwickelt.

Der Vorstand hat die Aufgabe, die Sparkasse auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat bestimmten Richtlinien der Geschäftspolitik unternehmerisch zu führen.

Transparenz wird geschaffen durch

*den **Regionalbericht**, der die wirtschaftliche und soziale Situation des Geschäftsgebietes analysiert,*

*den **Leistungsbericht**, der die betriebswirtschaftliche Lage der Sparkasse beleuchtet,*

*den **Nutzenbericht**, der die Nutzenstiftung darstellt und durch*

*das **Sparkassenprofil**, das die Sparkasse im Vergleich mit anderen Sparkassen positioniert.*

Diese Instrumente bilden die Basis eines strukturierten Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesses. Sie dienen auch der Information des kommunalen Gewährträgers und strahlen auf Kunden, Bürger und Wirtschaft im Geschäftsgebiet der Sparkasse aus.

Leitsatz 8

Im Rahmen der jährlich fortzuschreibenden mittelfristigen Unternehmensplanung werden Ziele der Geschäftspolitik der Sparkasse festgelegt.

Der Verwaltungsrat engagiert sich für die Nutzenstiftung im Interesse des Gewährträgers und der Region.

Der Verwaltungsrat entscheidet über den Einsatz der von der Sparkasse erwirtschafteten Erträge. Dabei wird vom Verwaltungsrat über Alternativen des Mitteleinsatzes und der Nutzenstiftung befunden.

In einem Dialog zwischen Verwaltungsrat und Vorstand entstehen klare Leistungs- und Nutzenziele.

Leitsatz 9

Die Sparkasse nutzt alle Möglichkeiten der Risikosteuerung, um das Haftungsrisiko des Gewährträgers zusätzlich zu verringern.

Zur langfristigen Unternehmenssicherung und zur Vermeidung von Anforderungen an den Gewährträger aus Anstaltslast und Gewährträgerhaftung betreibt die Sparkasse eine angemessene Risikovorsorge und setzt moderne Risikomanagementsysteme ein. Sie erfüllt die aufsichtsbehördlichen Anforderungen.

In Ergänzung der bestehenden Stützeinrichtungen der Sparkassenorganisation wird zum Schutze der kommunalen Gewährträger ein kommunaler Haftungsfonds des Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverbandes geschaffen.

Leitsatz 10

Nutzenstiftung und wirtschaftlicher Erfolg der Sparkasse bedingen ein gutes Zusammenwirken zwischen Verwaltungsrat und Vorstand.

Der mit gewählten Mandatsträgern, mit sachkundigen Bürgern und mit Arbeitnehmervertretern besetzte Verwaltungsrat der Sparkasse ist das Gremium, in dem kommunale und regionale Zielvorstellungen und Bedürfnisse mit den fachlichen und betriebswirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten der Sparkasse zusammengeführt werden.

Von besonderem Gewicht ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates und dem Vorsitzenden des Vorstandes der Sparkasse. Zur Vorbereitung von Entscheidungen kann der Verwaltungsrat einen Ausschuß einsetzen