

**Dr. Alfons Haiden**

## **Geschichte der Sparkassen**

Die Sparkassen insgesamt waren immer schon ein beachtlicher Sektor. Sie haben Spareinlagen verwaltet und andererseits Kredite an Wohnbau für die Gemeinden und an die mittelständische Wirtschaft vergeben. Als ich Ende 1953 eingetreten bin, war die Z als lokale Sparkasse in Wien tätig und war im Ranking hinter der Ersten.

Recht bald ist Dr. Neubauer als Leitender Direktor gekommen, später hat dieser Posten Generaldirektor geheißen. Er kam von der Girozentrale und hat die Bank total revolutioniert. Er war bis 1969 bei der Z. Er hat einmal eine Strategie mit den Mitarbeitern entwickelt, große Bedeutung hatte für ihn Marketing und Werbung. Ihm ist ja der Ausbau des Jugendsparens gelungen. Die Frauen waren auch ganz wichtige Ansprechpartner. Wir haben gesagt „die Frau ist der Finanzminister der Familie.“ Der Mann kann gar nicht so viel Geld bei der Tür hineinbringen, die die Frau beim Fenster hinausschmeißen kann. Wir haben auch den Verein „gut Haushalten“ gegründet. Sehr viele Veranstaltungen haben wir unter diesem Titel gemacht.

Auch die Gesetzgebung hat sich verändert. Das frühere Sparkassengesetz hat ja verboten, dass sich eine Sparkasse dort ansiedelt, wo bereits eine besteht. Ausgenommen war Wien, da gab es ja auch die Erste. Das Bankwesengesetz 1979 hat dieses so genannte Regionalitätsprinzip aufgehoben. Das heißt: wir konnten dorthin gehen, wo wir wollen. Wir haben das auch ab 1980 getan, indem wir Sparkassen in den Bundesländern „aufgekauft“ haben.

Wir haben von Stegersbach über Judenburg ganz Österreich abgeklappert, um Sparkassen zu „kaufen“, der teuerste Kauf war die Sparkasse Villach, die hat uns 305 Millionen Schilling gekostet. Wir wollten das geheim halten und sind an einem Sonntagvormittag über den Hauptplatz gegangen, um mit dem Bürgermeister zu verhandeln. Da kommt ein guter Kunde auf uns zu und meint: „Na, jetzt kauft´s die Villacher Sparkasse auch auf.“

Gegen das Filialabkommen war jede politische Verhandlung ein Kinderspiel dagegen. Denn, wenn die Sparkassen gesagt haben: „wir wollen eine Filiale in Kirchberg am Wagram“, dann hat Raiffeisen gesagt: „wir wollen dafür eine in Elmau.“ Zwischen Sparkassen, Banken und Raiffeisen gab es die ärgsten Differenzen auf der Ebene der Verbände.

Als ich eingetreten bin, gab es noch 175 Sparkassen, heute sind es vielleicht 45. Raiffeisen hatte ja auch 1.200 verschiedene Institute, jetzt sind es weniger als 600. Man hat gesagt,

Österreich ist overbanked and overbranched, das gilt sicher bis heute. Es gibt viel mehr Filialen als im anglosächsischen Raum.

Durch die Technik, die Einzug genommen hat, ist es heute so: Es gibt 8.500 Bankomaten, aber wer geht in eine Bankfiliale, um abzuheben oder einzuzahlen? Heute braucht man eine Bank, um zu überlegen, wie man sein Geld am besten anlegt und wie man am besten zu einem Kredit kommt. Das scheint die Ursache dafür zu sein, dass die Filialen der Bank Austria von 09:00 bis 19:00 offen sein sollen, auch am Freitag. Die Öffnungszeiten der Banken sind ja nicht sehr kundenfreundlich.

## **Ausbildung in der Z**

Wir hatten nach einem Jahr die Eignungsprüfung und nach drei Jahren die Befähigungsprüfung vorgesehen. Die waren nicht leicht, aber dann hatte man die Definitivstellung bei der Z. Das gibt es heute nicht mehr. Diese Mitarbeiter konnten nicht mehr gekündigt werden.

Die Z war die Ausbildungsstätte für künftige Topmanager – in der roten Reichshälfte zumindest. Wir waren die Kaderschmiede, die Personalreserve, wenn jemand für einen Industriebetrieb gesucht worden ist, ein Manager, dann war immer einer von uns da. Wir haben immer eine intensive Ausbildung gehabt, auch eine sprachliche, oft auch im Ausland. Bei der Fusion mit der Länderbank habe ich vor den Mitarbeitern gesagt: „Ich beabsichtige eine respektable mitteleuropäische Bank zu kreieren.“ Da geht es um Einlagen, um alle Arten von Dienstleistungen, die eine Bank auch grenzüberschreitend machen kann. Denn eine Bank muss mit den Kunden mitgehen, egal ob nach Kasachstan oder Südamerika. Eine Bank muss ein Netz haben. Und bei den Finanzierungen brauchen wir die gesamte Palette. Die hatten wir nach der Fusion, denn die Schwächen der Z waren die Stärken der Länderbank.

## **Sparkassen als besonderes Konstrukt**

Die Sparkasse ist eigentümerlos, ein Konstrukt sui generis. Wichtig ist aber die Beziehung zur jeweiligen Gemeinde, bei Gemeindesparkassen haftete diese für alle Einlagen und hatte dadurch Mitspracherechte. Es gab damals neben der Direktion einen Verwaltungsrat, dessen Vorsitzender kraft Gesetzes der Bürgermeister der Haftungsgemeinde war, der sich in Wien vertreten hat lassen. Die Z ist natürlich politisch punziert worden, weil die Stadt Wien immer eine hohe sozialistische Mehrheit im Gemeinderat hatte.

Wir haben immer ein dichtes Filialnetz gehabt, das war wichtig, Ich sage immer: die Filialen einer Bank sind die Kapillargefäße, die das Geld sammeln. Wir waren der größte Aktionär der Girozentrale und waren natürlich im Sparkassenverband tonangebend.

## **Die Z wächst**

Wir haben auch die Finanzierung von Gewerbe und Handel und Industrie angegangen, auch international. Das Privatkundengeschäft auf der Ausleihungsseite haben wir in Angriff genommen. Aus der sehr konservativen Z ist durch Dr. Neubauer eine sehr respektable Geschäftsbank geworden, beim Abgang von Dr. Neubauer war die Z nach der CA und der Länderbank die Nummer drei in Österreich. Der Ausdruck der Dominanz der Z in der Girozentrale war, dass der Generaldirektor der Z immer der Aufsichtsratspräsident der Girozentrale war.

Man kann sich das ja heute gar nicht vorstellen. In den 1960er und 1970er Jahren hat Österreich einen gigantischen Aufschwung genommen. Erst 1974 kam es zu den ersten krisenhaften Erscheinungen, dann gab es die üblichen ups and downs.

Das Bankwesengesetz war ja nur in der Zeit der Absoluten der SPÖ möglich.

Wir haben seit 1980 durch die Eröffnung eigener Filialen, insbesondere in den Landeshauptstädten, und durch den Kauf von bestehenden Sparkassen expandiert.

Kommunalsparkassen waren damals eher rote Sparkassen und der Vereinssparkassensektor war eher bürgerlich, das hat im Geschäft aber keine Rolle gespielt. Nach dem Motto: „Die Roten bringen das Geld und die Schwarzen, die Unternehmer holen es sich als Kredit“

Wir haben das Ohr bei der Bevölkerung gehabt. Wir haben edukative Aktivitäten gesetzt. Bei der Geburt des Kindes gab es schon Glückwünsche und das erste Sparbuch für das Neugeborene. Dann gab es in Wien das Schulsparen, das ausschließlich die Erste und die Z gemacht haben. Dann das Jugendsparen bis zum 18. Lebensjahr. Und mit der Gründung des Vereins „Gut Haushalten“ haben wir Kontakt zu den Frauen gehabt, die einkaufen gegangen sind.

## **Bank Austria**

Es gab Überlegungen, die Z mit der Gewerkschaftsbank zu fusionieren. Das hat Hans Mayr, Wiens Finanzstadtrat überlegt. Die Bawag war die Bank der „Hackler“. Daraus ist nichts geworden. Man hat auch überlegt, die Giro mit der Ersten und der Z zusammenzulegen, das ist von der Z nicht goutiert worden.

In den 1980er Jahren mit dem neuen Bankwesengesetz sind die engen Grenzen der Möglichkeiten des Sparkassensektors und aller Banken gefallen. Ende der 1980er Jahre gab es den ersten Versuch, Z und Länderbank zu fusionieren.

Zu Beginn 1991 haben wir erste Gespräche geführt über eine Fusion Länderbank-Z, wir haben mit den jeweiligen Betriebsräten gesprochen und am 5. Oktober 1991 ist die Bank Austria ins Register eingetragen worden. Wir haben die Zusage gemacht, keine fusionsbedingten Kündigungen zu machen, bei den jeweiligen doppelten Abteilungen hat sich die eine oder andere Frage ohnedies biologisch geklärt. Wo nicht, da ist eben der Bessere der Chef der zusammengelegten Abteilung geworden, der andere „Berater des Vorstands“. Es hat keine Probleme gebracht, der Betriebsrat hat mitgemacht und wir haben die größte Bank Österreich gebildet, die hat damals Zentralsparkasse-Länderbank AG (ZLB) geheißen. Wir wollten, dass sich im ersten Firmennamen die Mitarbeiter und Kunden der Bank wieder finden, daher der ursprüngliche Name Zentralsparkasse-Länderbank.

Aber bald ist die Idee entstanden, den Namen zu verkürzen, wir haben Länderbank-Bank Austria AG geheißen und schließlich Bank Austria AG.

Wir haben einander sehr gut ergänzt. Die Z hat die Kapillargefäße gehabt und die Länderbank war viel besser in den Bundesländern, in der Industriefinanzierung. Und wir waren viel stärker in der Finanzierung von Gewerbe, Handel und Mittelstand.

## **Girozentrale**

Dr. Konrad Fuchs von der Ersten wollte sich die Giro einverleiben. Die Verträge waren schon fast unterschriftsreif. Die Erste hätte die Mehrheit an der Giro übernommen. Da haben wir gemeint, das darf nicht sein. Wir haben in drei Tagen Österreich abgegrast und in jeder Landeshauptstadt vom Landesverband eine Sitzung einberufen lassen, wo ich für unser Haus geworben habe. Fazit war: ich bin mit 56 Prozent der Aktien nach Hause gefahren und die Girozentrale hat uns gehört. Das ist uns innerhalb von drei Tagen gelungen. Wir haben einfach ein marktgerechtes Angebot gemacht. Ich bin dann 1995 ausgeschieden und war Adviser to the Board bis 2004.

Die Bank Austria ist dann auch aus dem Sparkassenverband ausgetreten.

Uns kam 1997 zu Ohren, dass man uns in der kommenden HV organmäßig abwählen will. Wir haben daraufhin selber unsere Mandate zurückgelegt.

Ab 1997 hat dann die Erste die Girozentrale voll übernommen und danach aufgelöst. Bei der ÖVAG soll ja auch der ÖVAG Teil, der übrigbleibt, fusioniert werden mit der Volksbank Wien-Baden. Die Sparkassen mussten zehn Prozent ihrer Spareinlagen und 20 Prozent ihrer sonstigen Einlagen als Liquiditätsreserve bei der Girocredit einlegen. Damit hatte diese automatisch einen Riesenzufluss an Einlagen gehabt, hat aber andererseits größere Konsortialgeschäfte im Firmenkundenbereich, aber auch im öffentlichen Bereich gemacht und der

größte Konsortialpartner waren wir. Wir hatten also fast monatlich Gespräche mit der Girocredit über gemeinsame Kunden.

### **Bank Austria übernimmt CA**

Wir haben bei der Fusion Z/Länderbank einen Integrationsausschuss gebildet. Alles ist in diesem Verfahren behandelt worden, weil zwei unterschiedliche Kulturen zu vereinbaren waren. Die betriebliche Kultur zwischen Z und Länderbank war wesentlich einheitlicher als die zwischen Bank Austria und CA. Die Länderbank war als Bank mehr volksverbunden und hatte relativ viele Filialen, besonders in den Bundesländern. Und sie war die Hausbank der Stifte, der Äbte. Es gab einen besonderen Mitarbeiter, der alle Stifte abklapperte, der war sehr erfolgreich. Die Länderbank hatte damals Hunderte Millionen Schilling an Einlagen der Stifte und Klöstern gehabt. Das war ein unheimliches Asset, das die Länderbank mitbrachte.

Im Jänner war gerade der Bank Austria-Ball. Randa ist von dort zu Klima und Schüssel gerufen worden. Am 12. Jänner 1997 wurde beschlossen, dass die BA die CA mit 17,5 Milliarden Schilling übernimmt, dass sie aber bis 2002 als CA-BV fungiert. Dann hieß sie BA CA AG, danach nur noch BA AG. Das heißt, die drei größten Banken des Landes haben fusioniert.

Vizekanzler Schüssel soll ja Randa 1996 angerufen haben und gefragt haben: „Herr Generaldirektor: stimmt das, dass es Gespräche gibt, um die CA zu übernehmen?“ Und Randa habe dies verneint. Die CA war das Flaggschiff der heimischen Banken, das haben die Schwarzen immer als ihr Eigentum angesehen und plötzlich hatten sie das nicht mehr. Das hat eine unheimliche Antipathie gegen die Sozialisten ausgelöst.

### **Bank Austria wird von HVB übernommen**

Die Bank Austria war eine Bank mit 10.000 Mitarbeitern und Beteiligungen an Betrieben mit 50.000 Mitarbeitern. Randa hat zu einem guten Zeitpunkt mit Bürgermeister Häupl gesprochen und gesagt: „Jetzt kommt das große Europa, da sind wir viel zu klein dazu, wir brauchen daher einen Partner.“ Zweitens ist VP-Chef Görg vor der Tür gestanden, es war vor der Gemeinderatswahl, und thematisierte die Gemeindehaftungen für die Einlagen der Bank. Randa ist darüber hinaus bereits mit dem Hinweis zum Bürgermeister gekommen: „Die Stadt Wien haftet für die Bank Austria. Was ist, wenn etwas passiert?“ und hat ihm die HVB als Partner ans Herz gelegt. Die hatte aber selbst größere Probleme, das konnte der Bürgermeister nicht wissen. Ob es Randa gewusst hat, entzieht sich meiner Kenntnis. Aber diese Situation könnte ausgelöst haben, dass das Rathaus der Übernahme der Bank Austria

durch die HVB zustimmte. Wenn ich zu meiner Zeit zu Mayr oder Zilk mit so einem Antrag gekommen wäre, die hätten mich sofort bei der Türe hinaus geschmissen. Jedenfalls war das dann unsere Mutterfirma, Randa ist in den Vorstand der HVB gekommen. in Wien ist statt ihm Dr. Hampl gekommen.

Die Bank Austria hat ausreichend Eigenkapital und sie versucht im technischen Bereich, dass die income ratio passt. Früher hat man gesagt, wenn das 65-70 Prozent ist, ist das hoch und jedes Prozent, das man hinunterfährt, ist gut. Bei drei großen Banken, die man zusammengeführt hat, brauche ich am Stephansplatz keine drei Filialen mehr.

Die Banktechnologie hat ganz wesentlich dazu beigetragen, dass man wohl Kosten hat, aber weniger Leute braucht. Die Bank Austria ist die stärkste Bank. Das Türkei- und Ukraine-geschäft wird über Wien geregelt. Es sind zwanzig Länder, die von Wien aus geführt werden. Das Polengeschäft geht direkt über Mailand, denn die Polen haben sich geweigert, von Wien aus gesteuert zu werden.

## **Osteuropa**

Wenn man den Zeitraum seit 1989 betrachtet, dann sieht man deutlich, dass sich die Expansion nach Osteuropa bezahlt gemacht hat. Und zwar deshalb, weil die österreichischen Banken in diesem Raum Milliarden-gewinne realisiert haben, nur in den letzten Jahren gibt es Probleme. Die Russen haben immer ihre Verpflichtungen eingehalten, da habe ich keine Sorgen. Die Ukraine, das hat keiner vorhersehen können. Rumänien ist wieder im Kommen, Polen geht sehr gut. Ich glaube, dass von diesen Gewinnen maximal 40 Prozent für Abschreibungen oder Wertberichtigungen aufgewendet worden sind.

## **Belasteter Bankensektor**

Das Bankgeschäft, besonders im Kreditbereich ist immer komplexer, schwieriger und regulierter geworden, Stichwort Basel I bis III. Die Banken haben generell begonnen, ihre Bilanzsummen runterzufahren, damit die Bilanz wieder passt. Ich meine, dass man langsam eine Überregulierung hat, die die Banken über Maße belasten. Dazu kommt eine Bankenabgabe, das ist ein Wahnsinn.

Die Banken verdienen in Österreich angeblich eine Milliarde Euro im Jahr. Dem stehen entgegen: 640 Millionen Bankenabgabe. Im Vergleich zu Deutschland, wo ja immer das Verhältnis eins zu zehn anzuwenden ist – dort zahlen die Banken nur 580 Millionen Euro. Das heißt, die Bankenabgabe ist bei uns zehn Mal so hoch wie in Deutschland. Und jetzt kommt ein ganz entscheidender Grund, warum das zu kritisieren ist. In Österreich gehen diese 640

Millionen Euro ins Budget, in Deutschland wird ein Bankeninsolvenzfonds errichtet. In zehn Jahren sind da 6 Milliarden Euro drin.

Zur österreichischen Bankenabgabe kommen die Beträge für die Einlagensicherung, dazu kommen die Kosten der Prüfer für den Stresstest und kommt der österreichische Beitrag zum Bankeninsolvenzfonds. Künftig wird diese Belastung der Banken bei 1,1 Milliarden Euro liegen. Dem steht eine Milliarde Gewinn gegenüber.

Die österreichischen Banken haben zur Finanzkrise nichts beigetragen, trotzdem werden sie jetzt diszipliniert.

## **Hypo und Volksbanken**

Meine Einschätzung ist, dass der Verlust in Klagenfurt zwischen neun und elf Milliarden liegen wird, die Volksbanken kosten eine Milliarde dazu, zwei die Kommunalkredit. Das macht 13 Milliarden Euro, die der Steuerzahler bezahlen muss.

Dazu ist zu sagen, es gibt eine umfangreiche Aufsicht, es gibt die FMA, die OeNB, das BMF. Die größte Abteilung ist und wird in Zukunft bei jeder Bank die Meldeabteilung sein. Ich habe noch nie von einer der prüfenden Stellen gehört: „Bei der Kommunalkredit ist ein Risiko, bei der Volksbank ist ein Risiko oder bei der Hypo Alpe Adria ist ein Risiko.“ In jeder Bank sitzt ein Staatskommissär und nimmt an den AR Sitzungen teil. Vielleicht muss man mehr darauf schauen, welche Leute man in einen Aufsichtsrat entsendet?

## **Zukunft des Kapitalmarkts**

Die Globalisierung hat das Bankgeschäft verändert. In einer Zeit, zu der die Z in Wien war, hat sie den Markt gekannt. In einer EU mit 28 Ländern kennt nicht jeder alles. Die Globalisierung an sich ist mit Risiken verbunden, weil ich mit Sitz in Wien wahrscheinlich nicht dieselbe gute Kenntnis habe über den Markt in Polen oder Estland, über die Leute, die dort agieren und wie das System funktioniert.

Zweitens: die Regularien sind der Ausdruck des Versuches, alles in ein enges Korsett zu bringen. Die Wirtschaft soll entfesselt werden, aber die Banken werden eingeschnürt. Die Banken haben gigantische Kosten an Steuern und Gebühren, müssen Eigenkapital bilden. Zuerst mussten die Banken vier Prozent Core Capital haben, dann hat es geheißen acht Prozent, jetzt sind es bei der Bank Austria elf Prozent oder mehr.

Wenn ein Kunde kommt und sagt: „Ich brauche einen Kredit, ich habe zehn Prozent Eigenmittel.“ Dann muss ich sagen: „Kommen Sie wieder, wenn Sie zwanzig Prozent haben.“ Wie kommen die Banken zu mehr Eigenkapital? Ich kann mir nicht vorstellen, dass eine Bank Aktien emittiert oder einen Corporate Bond auflegt. Ich bin nicht bereit, irgendeine neue Bankaktie zu kaufen.

## **Zukunft der Banken**

Wir haben fast eine totale Trennung zwischen Finanz- und Realwirtschaft. Das war früher nie so, die Banken haben eng mit der Wirtschaft zusammengearbeitet. Wenn früher einer gesagt hat: „Ich habe eine Million, wenn ich die in meinen Betrieb investiere, habe ich vielleicht einen Gewinn von zwei, drei Prozent. Beim Hedgefonds bekomme ich zehn bis 15 Prozent.“

In den USA wird die Wirtschaft zu 75 bis 80 Prozent über den Capital Market finanziert, also über Aktien, Anleihen und Corporate Bonds. In Europa funktioniert das zu 75 und 80 Prozent über Bankkredite. Das hat Vorteile, es führt zu einem engeren Kontakt zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer.

Ich war über 17 Jahre Kreditchef in der Z und habe Milliarden genehmigt und Milliarden abgelehnt. Ich bin selbst, so oft es gegangen ist, zu den Firmen gefahren. Ein zwei Mal im Jahr bin ich zu den Betrieben gefahren und habe mit den Firmenchefs geredet. Ich war drei Monate im Jahr unterwegs.

## **Solvency II**

Solvency II kommt jetzt für die Versicherungen.

Ich glaube, man sollte den Versicherungen mehr Möglichkeiten der Finanzierungen geben, die haben langfristige Mittel für zehn bis 20 Jahre. Eine riesen Kapitalquelle sind diese Versicherungen, immer mehr steigen die Einlagen, immer mehr junge Menschen schließen Lebensversicherungen und Pensionsversicherungen ab. Versicherungen sind ein Quell von Kapital, das man sinnvoll veranlagen sollte. Da wäre eine öffentliche Haftung in Teilbereichen sinnvoll.

Außerdem braucht man eine massive Stärkung des Kapitalmarkts, man muss uns, den Österreichern, beibringen, dass Aktien nicht des Teufels sind. Bei der Aktie bist du Teilhaber, die Aktie hat Risiko und ist ein spekulatives Element.

Wir haben auch keine Mittelstandsfinanzierung. 99,7 Prozent der Betriebe sind KMUS mit maximal 250 Mitarbeitern, der Rest sind Großbetriebe. Von den Großbetrieben gibt es nur 1.000 in ganz Österreich, der Rest sind KMUS. Die haben 35 bis 40 Prozent des Wirtschaftswachstums. Die KMUS haben zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Auf das muss man die Finanzierungsinstrumente abstimmen.

Die Mittelbetriebe sind ganz wichtig, das sind 5.000 Betriebe, die muss man an die Börse bringen, denen müssen wir zeigen, wie das geht. Hier muss man Wege finden, wie man die finanziert. Wenn die Banken weniger Kredite geben können, weil sie mehr Eigenkapital halten müssen, dann müssen wir neue Wege finden.



## **Allfinanzmodell**

Den Versicherungen muss man die Fesseln lockern und die Kooperation zwischen Bank und Versicherung forcieren. Wir haben mit der Z gesagt: „Wir bringen das Geld.“ Und wir haben mit der Wiener Städtischen zusammengearbeitet. Das wurde aber später nicht mehr fortgesetzt und jetzt ist die Städtische mit Treichl und seiner Ersten groß im Geschäft.

Die erforderliche Deckungsstockfähigkeit für die Versicherungen ist so obsolet wie die damaligen Filialen- und Regionaleinschränkung für die Banken.

Die Menschen von heute wissen, dass sie diese Pensionen wahrscheinlich nicht bekommen werden, die sie sich wünschen. Man wird länger arbeiten müssen, weniger bekommen und mehr einzahlen müssen. Aber die Versicherungen profitieren dadurch. Das sollte man nutzen.