



BANKGESCHÄFT MIT DEM KONZERN KOMMUNE

Marktumfeld, Spieler und Herausforderungen

August 2018

THESEN/ INHALT

DER MARKT WÄCHST 4

- Die kommunalen Schulden steigen stetig
- Die Schuldenbremse treibt den Finanzierungsbedarf
- Investitionen treten verstärkt neben konsumtive Ausgaben
- In allen volkswirtschaftlichen Handlungsfeldern warten kommunale Aufgaben
- Rekommunalisierung bedeutet mehr und größere Kunden

DIE TREIBER DES WANDELS WERDEN ÜBERSCHÄTZT..... 7

DAS MARKTUMFELD VERSCHÄRFT SICH FÜR KUNDEN UND ANBIETER GLEICHERMASSEN..... 8

DIE ANBIETERLANDSCHAFT IST FRAGMENTIERT 9

- Die Marktteilnehmer sind unterschiedlich positioniert
- Die Rolle der Förderbanken ist umstritten
- Online-Plattformen sind nicht disruptiv

DIE PRODUKTPALETTE IST ÜBERSCHAUBARER ALS IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT 12

DIE MARKTBEARBEITUNG IST KOMPLEXER ALS IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT 15

- Der „Konzern Kommune“ ist auf dem Vormarsch
- Die Aufbauorganisation ist ein Schlüssel im Kommunalgeschäft

EXECUTIVE SUMMARY

DAS ZIEL

Das Bankgeschäft mit kommunalen Kunden ist in den letzten Jahren in Bewegung geraten. Die Niedrigzinsen, die im Kommunalbereich bis in den Negativbereich durchschlagen, erschweren auskömmliche Renditen. Gleichzeitig hat die Staatsschuldenkrise im Nachgang der Finanzkrise den Glauben an das risikolose Bankgeschäft mit dem Staat nachhaltig erschüttert. Schließlich mindert auch die Regulierung in Form der Leverage Ratio die Attraktivität des margenschwachen Geschäfts.

Zeit für eine Bestandsaufnahme: Der Think Tank fasst in der vorliegenden Studie die aktuelle Marktverfassung zusammen und wirft einen Blick in die Zukunft. Der Fokus liegt auf den Banken, die traditionell der wichtigste Finanzdienstleistungspartner der kommunalen Kunden sind.

DIE METHODE

Basis der Studie sind strukturierte Tiefen-Interviews mit einem Dutzend hochrangiger Marktteilnehmer. Die befragten Banker tragen in der Regel die Verantwortung für das Kommunalgeschäft. Sie arbeiten in allen relevanten Bankengruppen: in Sparkassen, Landesbanken, Großbanken, Förderbanken und im genossenschaftlichen Sektor.

Für die Einschätzung der Marktperspektiven hat der Think Tank umfangreiche Recherchen unternommen und zahlreiche externe Quellen (Studien und statistisches Datenmaterial) geprüft.

Darüber hinaus versammelt der Think Tank in seinen Reihen jahrzehntelange intime Marktkenntnis, hervorragende Kontakte zu kommunalen Kunden und einen tiefen Einblick in die relevante Fintech-Szene. Auch das daraus gewonnene Wissen ist in die Erkenntnisse dieser Studie eingeflossen.

KERNERGEBNISSE

- » Das Kommunalgeschäft ist für die Banken aktuell schwierig, margenarm und wettbewerbsintensiv
- » Perspektivisch ist das Kommunalgeschäft aber ein Wachstumsfeld
- » Einschneidende, rasche Veränderungen der Marktstruktur sind trotz einiger Damoklesschwerter nicht zu erwarten
- » Die Digitalisierung der Kommunalfinanzierung wird kommen, aber keine disruptiven Auswirkungen haben
- » Die Marktbearbeitung des „Konzerns Kommune“ aus einer Hand ist komplex, aber der richtige Ansatz



Bastian Frien

Gründer FINANCE Think Tank

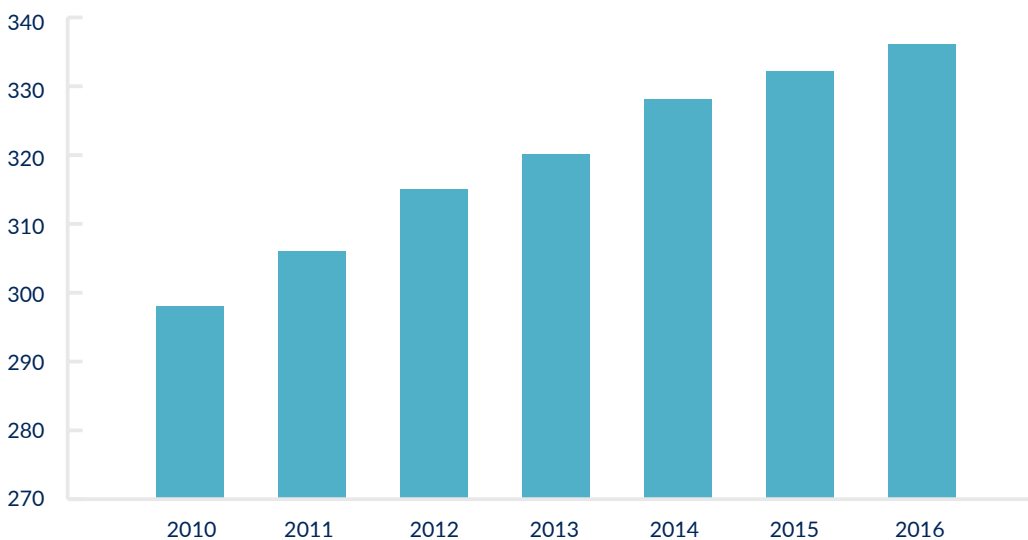
✉ bastian.frien@finance-thinktank.de

DER MARKT WÄCHST

Das Marktpotenzial im Kommunalgeschäft ist quantitativ nicht seriös abschätzbar. Es gibt aber klare Indikatoren, dass das Marktvolumen – zumindest im Finanzierungssegment – weiter wachsen wird. Wachstum durch steigende kommunale Verschuldung war in der Vergangenheit die Regel, und dieser Trend wird aus den unten aufgeführten Gründen ungebrochen bleiben.

DIE KOMMUNALEN SCHULDEN STEIGEN STETIG

Auch wenn die Haushaltslage zahlreicher Kommunen durch die gute Konjunktur der vergangenen Jahre sehr solide ist, so ist die kommunale Verschuldung insgesamt über die letzten Jahre doch kontinuierlich angewachsen.



In Mrd. Euro; Entwicklung der gesamten Schulden in den Kernhaushalten, Extrahaushalten und sonstigen FEUs (ohne die drei Stadtstaaten)
Quelle: Haushaltssteuerung.de auf Basis Daten Statistisches Bundesamt

DIE SCHULDENBREMSE TREIBT DEN FINANZIERUNGSBEDARF

Die Schuldenbremse tritt in etlichen Bundesländern ab 2019 bzw. 2020 in Kraft. Sie betrifft die Kommunen zwar nicht direkt, wird sie aber mittelbar über Bund und Länder treffen, und zwar auf folgenden Wegen:

» Mehr Aufgaben

Bund und Ländern dürften der kommunalen Ebene zunehmend Aufgaben übertragen, die mit finanziellen Mehrbelastungen einhergehen.

» Weniger Zuwendungen

Die Höhe der Landeszuweisungen dürfte sich trotz einer Zunahme an Aufgaben eher verringern.

» Höherer Finanzierungsbedarf

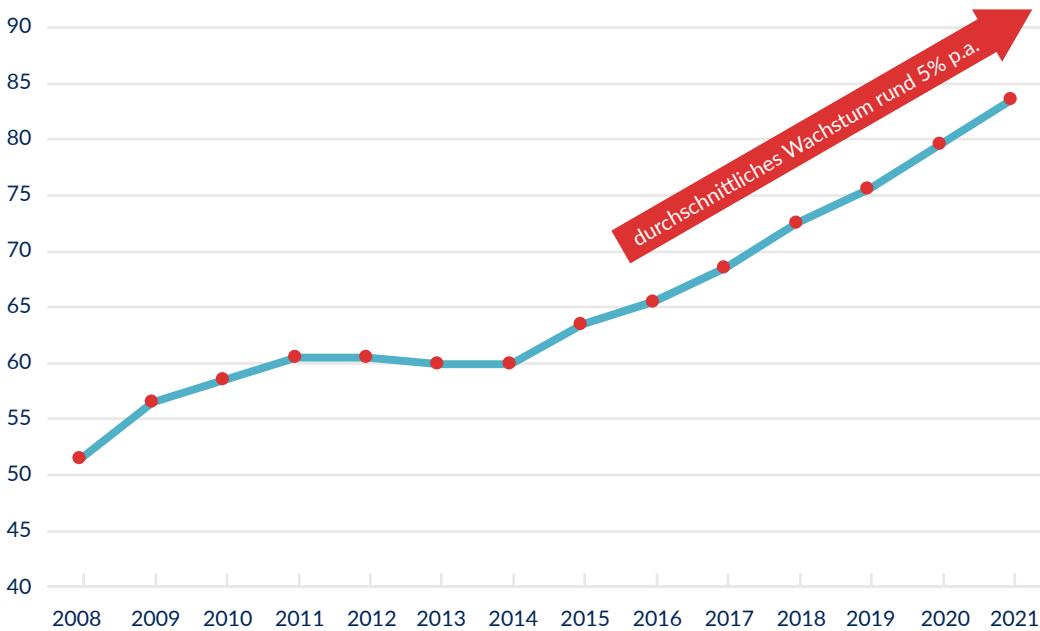
In Summe stehen höheren Ausgaben geringere Einnahmen gegenüber.

INVESTITIONEN TRETEN VERSTÄRKT NEBEN KONSUMTIVE AUSGABEN

Schon heute lastet ein gewaltiger Investitionsstau auf den Kommunen. Die Betroffenen schätzen den aktuellen Bedarf selbst auf 159 Milliarden Euro. (Quelle: KfW Kommunalpanel 2018)

Tatsächlich sollen die Investitionen in den kommenden Jahren kräftig steigen: Das Bundesfinanzministerium gibt das Wachstum aller staatlichen Investitionen in den kommenden Jahren mit 5% p.a. an. Das liegt deutlich über dem künftigen Wirtschaftswachstum. Ein Drittel der staatlichen Investitionen entfällt auf Kommunen. Die zusätzlichen Ausgaben werden das Wachstum der Einnahmen deutlich übersteigen – entsprechend entsteht eine Finanzierungslücke.

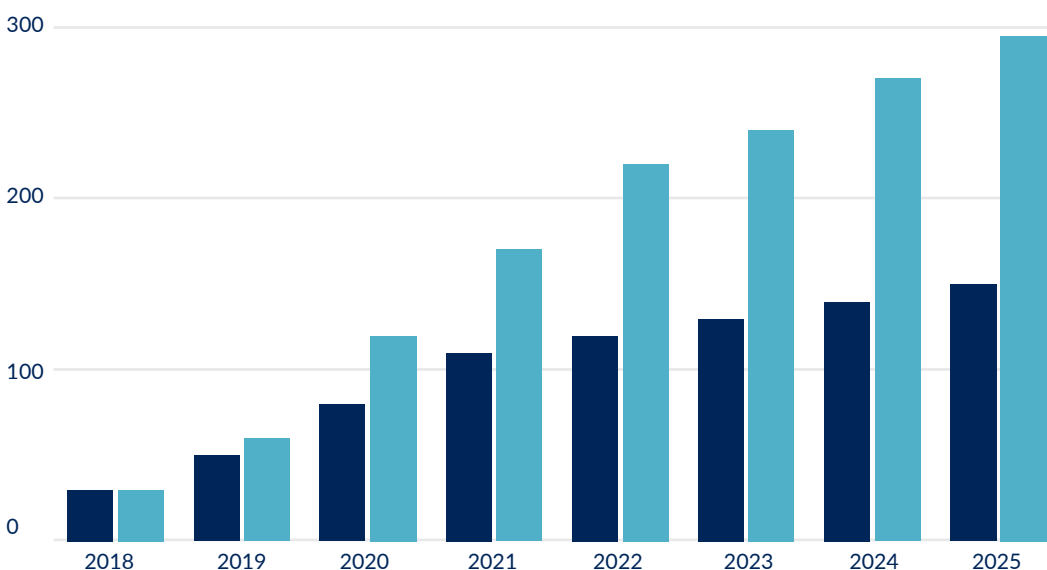
Staatliche Investitionen sollen 5% p.a. steigen



Quelle: Bundesministerium der Finanzen

Der gesamtwirtschaftliche Bedarf ist sogar noch erheblich größer. Die Beratungsgesellschaft EY schätzt, dass von 2020 bis 2025 zusätzliche Investitionen in Höhe von 1,3 Billionen Euro notwendig sind, um den gesamtwirtschaftlichen Investitionsstau aufzulösen.

Zusätzliche Investitionen, um gesamtwirtschaftliche Ziele zu erreichen (in Mrd. Euro)



Quelle: EY, In die Zukunft Europas investieren, Der Weg zu mehr Wachstum und Wohlstand, EY-Studie 2018

IN ALLEN VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN HANDLUNGSFELDERN WARTEN KOMMUNALE AUFGABEN

Die großen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Themen verlangen einen lenkenden und investierenden Staat. Zu einem nicht unerheblichen Teil landen die Aufgaben auf der kommunalen Ebene.

Zukunftsfeld	Kommunaler Handlungsbedarf (Beispiele)
Digitalisierung und Vernetzung	Breitbandausbau; Smart City
Bildung und integratives Wachstum	Schulen
Basisinfrastruktur	Straßen
Gesundheitswesen	Krankenhäuser
Forschung, Innovation & nachhaltige Energieversorgung	Mobilität; Stadtwerke

Quelle: Definition der Zukunftsfelder aus EY, In die Zukunft Europas investieren

Ein Teil dieser Aufgaben spiegeln sich bereits in dem von den Kommunen selbst wahrgenommenen Investitionsstau. Oftmals geht es aber nur um den Erhalt, nicht um den Umbau und die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Infrastruktur. Hierfür werden die Kommunen weitere Mittel in dreistelliger Milliardenhöhe benötigen, die sie nicht aus laufenden Einnahmen generieren werden.

REKOMMUNALISIERUNG BEDEUTET MEHR UND GRÖßERE KUNDEN

Der Privatisierungsboom vor der Jahrtausendwende hat sich in den Augen vieler Bürger und Politiker nicht bewährt. Die Kommunen nutzen diese Stimmung in den letzten Jahren verstärkt dazu, die Gelegenheit zu ergreifen, verlorenes Terrain in der Daseinsvorsorge zurückzugewinnen. Dadurch entstehen neue kommunale Spieler oder Anbieter mit einem umfassenderen Aufgabenspektrum.

» Die Stimmungslage

In der Daseinsvorsorge vertrauen die Bürger mehrheitlich auf staatliche Dienstleistungen. Nur ein Drittel befürwortete in einer forsa-Befragung im Jahr 2016 eine komplette oder teilweise Privatisierung. Die Politik hat auf diese Stimmungslage in vielen Fällen reagiert.

» Beispiel Strom- und Gasnetze in Baden-Württemberg

Innerhalb von 20 Jahren wurde jede fünfte Netzkonzession, die nicht bereits in kommunaler Hand war, rekommunalisiert. Dabei ist vor allem der Stromsektor stark von der Rekommunalisierung betroffen.

(Quelle: Studie der VKU-Landesgruppe Baden-Württemberg)

» Es geht um die attraktiven Geschäfte

Die Rekommunalisierung betrifft alle wirtschaftlich bedeutsamen und damit für die Banken lukrativen Zweige: Versorgung, Entsorgung, Krankenhäuser und ÖPNV.

In Summe werden die kommunalen Akteure vor allem auf der Ebene der Tochtergesellschaften zu immer wichtigeren Marktteilnehmern und der „Konzern Kommune“ damit zu einem attraktiveren Kunden aus Bankensicht.

DIE TREIBER DES WANDELS WERDEN ÜBERSCHÄTZT

Die Disruption im Kommunalgeschäft wird ausbleiben. Fünf wesentliche externe Treiber lassen sich identifizieren, von denen aber nur zwei wirklich disruptives Potenzial haben. Diese beiden Treiber haben aber die geringste Eintrittswahrscheinlichkeit.

DIE „ÜBLICHEN VERDÄCHTIGEN“ SIND KEINE WESENTLICHEN FAKTOREN

Online-Plattformen

- » Online-Plattformen werden eine größere Rolle in der Kommunalfinanzierung spielen, aber weder die Margen noch die Struktur der Anbieter stark verändern, weil die Ausschreibungen bereits heute „plattformähnlich“ sind (Näheres dazu in *“Die Anbieterlandschaft ist fragmentiert“*).

Förderbanken

- » Förderbanken machen den anderen Anbietern im Langfristbereich zu schaffen und bauen in Summe ihr Kommunalgeschäft aus. Nach der internen Analyse einer Bank verdrängen sie aber kein wesentliches Angebot: Banken auf dem Rückzug im Kommunalgeschäft ziehen sich auch aus anderen Segmenten zurück (Näheres dazu in *“Die Anbieterlandschaft ist fragmentiert“*). Einige Marktteilnehmer nehmen das allerdings etwas anders wahr.

Ratings

- » Ratings für Kommunen könnten die Spreizung der Konditionen deutlich verstärken. Die Marktteilnehmer rechnen aber damit, dass Ratings auch künftig keine wesentliche Rolle spielen werden.

ZWEI POTENZIELLE „GAME CHANGER“

Regulierung

- » Regulierung ist wie in allen Geschäftssegmenten ein Damoklesschwert. Die Leverage Ratio beschränkt künftig die maximalen Volumina der bislang als risikolos eingestuften Kommunalfinanzierungen. Eine Unterlegungspflicht mit Eigenkapital wäre eine grundlegende Veränderung für das Kommunalgeschäft der Banken.

Übernahme der Kommunalfinanzierung durch Bund und Länder

- » Die Übernahme der Kommunalfinanzierung durch Bund und Länder wäre ein fundamentaler Game Changer. Die Marktteilnehmer rechnen aber höchstens mit einem schleichenden Prozess in diese Richtung.

DAS MARKTUMFELD VERSCHÄRFT SICH FÜR KUNDEN UND ANBIETER GLEICHERMABEN

» Kommunen erhalten weniger, aber ausreichend Angebote

Kommunen erhalten bei Ausschreibungen derzeit weniger Angebote als früher. Es gibt aber nach wie vor bei allen Laufzeiten ausreichend und günstiges Angebot, nur sehr finanzschwache Kommunen haben in Einzelfällen Schwierigkeiten. Kapitalmarktangebote werden bislang wenig und nur von den größeren Kommunen erwogen.

» Kommunale Unternehmen sind als Risiko erkannt

Die veränderte Wahrnehmung des Risikoprofils durch die Banken wird stellenweise spürbar. Einige Branchen (vor allem die Versorger) spüren ein deutlich verschärftes Marktumfeld im eigenen Geschäft. Der noch vor wenigen Jahren zu beobachtende Hype im Bankenmarkt um kommunale Unternehmen ist definitiv vorbei.

» Banken sehen intensiven Wettbewerb und Margenverfall

Das Wettbewerbsumfeld wird von allen Häusern als intensiv eingeschätzt. Auch wenn fast alle Banken aus regulatorischen Gründen Limite eingeführt haben, ist der Kampf um den Kunden weiterhin ausgeprägt.

Der Margenverfall im Kreditgeschäft hat sich jüngst noch einmal verstärkt. Das ist ein Problem, weil das Potenzial für klassisches Cross-Selling bei Kommunen gering, bei den allermeisten kommunalen Unternehmen auch eng begrenzt ist. Cross-Selling zwischen den einzelnen kommunalen Einheiten funktioniert nur, wenn die Bank es versteht, im kommunalen Geschäft über Bande zu spielen.

Das Kommunalgeschäft ist in der Bearbeitung komplex, weil die Kundengruppe extrem heterogen ist (Kommunen, kommunale Unternehmen, Zweckverbände, Stiftungen etc.). Einige Marktteilnehmer beobachten bei kleineren Kommunen eine Rückbesinnung auf regionale Finanzierer, um lokales Engagement zu belohnen.

DIE ANBIETERLANDSCHAFT IST FRAGMENTIERT

Im Kommunalgeschäft tummelt sich eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Anbietern. Sie unterscheiden sich im Fokus, im Produktangebot und in der Marktdurchdringung stark. Jüngst sind außerdem mit den Online-Plattformen und institutionellen Investoren zwei neue Spieler auf den Markt getreten.

DIE MARKTTEILNEHMER SIND UNTERSCHIEDLICH POSITIONIERT

» Der Sparkassensektor

ist der Platzhirsch im Kommunalgeschäft. Die Zusammenarbeit der Sparkassen mit den Landesbanken funktioniert in diesem Segment relativ gut. Die Regionalität ist bei allen Landesbanken de facto aktuell aufgehoben, auch Sparkassen gehen aus Anlagenotstand über die eigenen Grenzen hinaus. In vielen Fällen haben Sparkassen institutionelle Vorteile, wenn etwa der Bürgermeister im Aufsichtsrat sitzt.

» Die Genossenschaftliche Gruppe

ist der Hauptwettbewerber der Sparkassen bei den kleineren Kommunen. Der Marktauftritt ist allerdings sehr heterogen und im Angebot zersplittert. Eine strukturierte Marktbearbeitung wie im Sparkassensektor existiert bislang nur in Ansätzen.

» Die Geschäftsbanken

konzentrieren sich im Kern auf die großen Kommunen und deren Tochterunternehmen. Sie sind vor allem im Kapitalmarktgeschäft (Anleihen und Schuldscheine) stark.

» Die Förderbanken

weiten ihre Tätigkeit derzeit aus, sie sind aber ausschließlich in der Langfristfinanzierung tätig.

» Die Hypothekenbanken

haben stark an Bedeutung eingebüßt.

» Die Auslandsbanken

spielen nur am kurzen Ende (Anlagen aus dem Treasury) und in kapitalmarktnahen Produkte für kommunale Töchter eine gewisse Rolle.

» Institutionelle Investoren

werden nur punktuell, aber zunehmend wahrgenommen (Versicherungen schätzen z.B. Netze mit langer Abschreibungsdauer).

» Online-Plattformen

spielen derzeit praktisch keine Rolle, werden aber künftig als starke Vertriebskanäle gesehen.

DIE ROLLE DER FÖRDERBANKEN IST UMSTRITTEN

» Das Angebotsspektrum ist eng begrenzt

Die Förderbanken sind ausschließlich im Langfristbereich sichtbar. Kommunale Unternehmen werden nur indirekt über die Hausbank, Kommunen auch direkt finanziert.

Zum Unmut anderer Langfristfinanzierer geben einige regionale Förderbanken derzeit über ihre Treasury-Abteilung auch ohne Förderanlass Kredit, wodurch sie auch jenseits ihrer Grenzen investieren können.

Durch den Margenverfall ist der Zinsvorteil der Förderbanken allerdings geschrumpft. Manch eine Kommune empfindet daher den mit Förderfinanzierungen einhergehenden Zusatzaufwand nicht mehr als lohnend.

» Kritik mischt sich mit Verständnis und Kooperation

Das Kernanliegen und die Daseinsberechtigung der Förderbanken lautet: In (politisch definierten) wichtigen Bereichen sollen Investitionen angestoßen werden, die sich ansonsten nicht rechnen würden. Die Förderung bei den großen kommunalen Themen wie Breitbandausbau oder Energie ist durch die Marktteilnehmer allgemein akzeptiert.

Einige Marktteilnehmer sehen die Aktivitäten der Förderbanken in Summe allerdings kritisch. Sie sehen kein Marktversagen, das einer Förderung bedarf, sondern befürchten, dass ein solches durch die Förderbanken erst erzeugt wird, indem sie in der Langfristfinanzierung andere Marktteilnehmer herausdrängen, die bei einem möglichen späteren Rückzug dann fehlen.

Im Vordergrund steht aber die Zusammenarbeit zwischen Förder- und Hausbanken. Einige Hausbanken zeigen eine ausgeprägte Fördermittel-Affinität, andere müssen durch ihre Kunden erst auf diese Möglichkeit gestoßen werden.

» Spieler auf drei Ebenen

Die Marktteilnehmer sind auf drei Ebenen tätig: in den Bundesländern (Landesförderinstitute), auf Bundesebene (KfW) und auf der europäischen Ebene (EIB).

Die Marktverteilung ist durchaus unterschiedlich. In einigen Bundesländern (zum Beispiel in Bayern) sind die LFI so stark, dass für die KfW kaum Platz bleibt. Allerdings gibt es auch Kooperationen, bei denen die LFI Angebote der KfW noch einmal zusätzlich verbilligen.

Ein zunehmend starker Spieler ist die EIB, die Laufzeiten bis zu 30 Jahren akzeptiert und auch persönlich vor Ort berät. Die europäische Förderbank hat den Vorteil, dass sie sich nicht an Beihilferichtlinien halten muss und dadurch über große Flexibilität verfügt.

ONLINE-PLATTFORMEN SIND NICHT DISRUPTIV

Fintechs fordern die Banken seit einigen Jahren an etlichen Stellen heraus. In jüngster Zeit dominieren allerdings kooperative Ansätze. Auch im Kommunalgeschäft gibt es technologisch getriebene Angebote.

Die Kommunalfinanzierung eignet sich grundsätzlich hervorragend für Plattformen, weil die Finanzierungen wenig komplex sind, die Kommunen ohnehin unter zahlreichen Anbietern ausschreiben und verpflichtet sind, den wirtschaftlichsten Anbieter (allerdings nicht zwingend den billigsten) auszuwählen. Unserer Einschätzung nach werden Online-Plattformen das Kommunalgeschäft dennoch nicht grundlegend verändern.

» Hohe Aufmerksamkeit, wenig Aktivität

Bislang werden kaum Finanzierungen über die Plattformen abgeschlossen. Trotzdem beobachten alle Banken die Entwicklung genau. Alle sind sich einig, dass Plattformen zukünftig eine Rolle spielen werden, auch wenn kein Marktteilnehmer eine genaue Vorstellung von der konkreten Ausgestaltung besitzt.

Für die Banken bieten Plattformen Vor- und Nachteile: verkürzten Vertriebswegen und einem standardisierten Angebotsprozess steht die Furcht vor Kannibalisierungseffekten, neuen Wettbewerbern und sinkenden Margen gegenüber.

» Verschiedene Anbieter, einige Hemmnisse

Der Großteil der Plattformen (z.B. comnex, loanboox, firstwire) wird von unabhängigen Fintechs betrieben. Einzig die Helaba hat mit „Komuno“ gerade eine eigene Plattform angekündigt. Die KfW tritt zudem als „ideeller Sponsor“ der Crowd-Finanzierungsplattform „LeihDeinerStadtGeld“ auf.

Für die bislang sehr überschaubare Aktivität auf den Plattformen gibt es einige Gründe. Derzeit scheuen viele Kommunen noch den Zusatzaufwand, der gelernte Weg zum Kredit ist das Fax. Außerdem ist der Druck zur Diversifizierung der Investoren für die Kommunen noch gering, und die Investoren auf den Plattformen stellen oft nicht die besten Preise. Schließlich sind die wesentlichen Finanzierer, nämlich die Banken selbst, auf den Plattformen nicht aktiv (es ist allerdings für alle Befragten denkbar, wenn die Kunden den Bedarf formulieren).

» Verlagerung ja, Disruption nein

Da die Ausschreibungen der Kommunen schon heute „plattformähnlich“ sind, ist keine Disruption zu erwarten. Darum dürfte sich der Plattform-Gedanken aber relativ rasch durchsetzen. Eine echte Erfolgsaussicht besteht allerdings erst, wenn die Banken sich an Ausschreibungen beteiligen.

Zusätzlich Margendruck ist nicht zu erwarten: Neue, über Plattformen aktive Investoren erwarten eher höhere Renditen als die Banken. Außerdem hegen einige der Befragten die Hoffnung, dass die Kommunen auch über Plattformen weiterhin regionale und bekannte Finanzierer bevorzugen, indem sie etwa bestimmte Investorengruppe von der Ausschreibung ausschließen. Auch das dürfte dafür sorgen, dass Plattformen keine grundlegenden Änderungen in der Kommunalfinanzierung mit sich bringen.

DIE PRODUKTPALETTE IST ÜBERSCHAUBARER ALS IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Das Kommunalgeschäft ist – im Unterschied zur Marktbearbeitung – auf der Produktseite etwas einfacher strukturiert als das Firmenkundengeschäft. Produkte jenseits von Kredit, Zahlungsverkehr und Einlagengeschäft sind nur über gute Vernetzung und Beratung zu platzieren.

Die zunehmende Transparenz in den Produkten und der starke Wettbewerb erschweren den Banken ein adäquates Pricing. Einige Banken setzen daher explizit auf komplexe, strukturierte Produkte, die höhere Margen erlauben.

Die Risikobereitschaft der Kunden ist tendenziell gering, wobei das Bedürfnis der persönlichen Absicherung auf Ebene der Kommune (auch als Reaktion auf schlechte Erfahrungen mit Produkten wie „Spread Ladder Swaps“) noch stärker ausgeprägt ist als bei den kommunalen Unternehmen. Das führt zum Beispiel dazu, dass Absicherungen im Kommunalgeschäft kaum mehr vorkommen.

Die folgenden Abschnitte zeigen, wie die befragten Marktteilnehmer aktuell die verschiedenen im Kommunalgeschäft nachgefragten Produkte und Dienstleistungen einschätzen.

DER KREDIT IST KERNGESCHÄFT

Im Kreditgeschäft gibt es einen großen Unterschied zwischen der Finanzierung der Kommunen und der kommunalen Unternehmen, wobei unter den letzteren vor allem die Stadtwerke für Banken interessant sind.

» Kredite für Kommunen

Grundsätzlich gilt: Wer Liquidität hat und billig gibt, bekommt als Anbieter das Geschäft. Am kurzen Ende zahlen holländische Banken sogar Negativzinsen. Im Mittelfristbereich gibt es je nach Finanzstärke Auswahl unter bis zu 30 Banken. Im Langfristbereich vereinzelt Ersatz durch Schuldschein, nur wenige Banken aktiv. Am ganz langen Ende stehen die Förderbanken bereit.

» Kredite für Stadtwerke

Stadtwerke werden durch die Banken in Bezug auf das Kreditrisiko anders als Kommunen und zunehmend kritisch betrachtet. Dennoch ist die Finanzierung am kurzen Ende problemlos. Bei Laufzeiten von 3 bis 7 Jahren haben die meisten Kunden auch noch die freie Wahl. Laufzeiten oberhalb von 10 Jahren (mit fester Zinsbindung) sind im klassischen Bankenmarkt schon deutlich schwerer zu finden – hier besteht große Bereitschaft, neue Investoren anzusprechen. Für Laufzeiten von 20 Jahren mit fester Zinsbindung gibt es nur sehr wenige Investoren.

» Kredit bleibt Ankerprodukt und billig

Der Kredit ist immer noch ein Ankerprodukt, der einen regelmäßigen Dialog ermöglicht. Die Margen im Kassen- und Kommunalkredit sind sehr niedrig und werden das auf absehbare Zeit auch bleiben. Die Renditen sind in den letzten Monaten sogar noch gesunken, die Profitabilität des Geschäfts hängt damit ausschließlich an den Refinanzierungskosten der Bank.

DER KAPITALMARKT BLEIBT EINE NISCHE

Die Rolle als Intermediär ist für viele Banken sehr attraktiv. Der Anleihe- und Schuldscheinmarkt für Kommunen und kommunale Unternehmen zeigt sich robust, aber eher stagnierend.

Für das verhaltene Wachstum gibt es verschiedene Gründe:

- » Die Kreditmärkte sind immer noch sehr liquide.
- » Die meisten Interessierte und Geeigneten haben sich bereits bedient.
- » Einigen Kommunen ist das Pricing zu hoch.
- » Die Investoren sind wegen niedriger Margen zunehmend zurückhaltend oder werden bilateral aktiv.

Da die Lage an den mittel- und langfristigen Kreditmärkten für kommunale Kunden auf absehbare Zeit entspannt bleiben dürfte, ist für die nähere Zukunft nicht mit einem starken Wachstum von Kapitalmarkttransaktionen zu rechnen.

DER ZAHLUNGSVERKEHR IST BEGEHRT

Der Zahlungsverkehr ist eine begehrte Dienstleistung, um den etliche Banken buhlen. Neben dem Kredit ist er ein Ankerprodukt in der Kundenbeziehung, das nicht nur häufige Kontaktpunkte, sondern auch tiefe Einblicke in die geschäftlichen Abläufe erlaubt.

Stand heute befindet sich der Zahlungsverkehr fest in der Hand der Sparkassen (die Landesbanken beraten und setzen Lösungen im Cash Management und Cash Pooling um), die Genossenschaftsbanken stehen an zweiter Stelle.

Einige Banken versuchen, die Kommunen mit Verweis auf das hohe Risiko zu mehr als einer Partnerbank im Zahlungsverkehr zu bewegen. Auch mit dem Versprechen, auf Verwahrgebühren für Geldeinlagen zu verzichten, wird um Zahlungsverkehr geworben.

Große Hoffnung verbinden einige Häuser mit der Digitalisierung der Kommunen und den damit verbundenen gänzlich neuen und perspektivisch lukrativen Anwendungsmöglichkeiten im Zahlungsverkehr.

DERIVATE GELTEN ALS TEUFELSZEUG

Nach Einschätzung der meisten Marktteilnehmer sind Derivate immer noch als „Teufelszeug“ gebrandmarkt. Schlechte Erfahrungen vieler Kommunen mit so genannten „Spread Ladder Swaps“, aber auch der Skandal um die Wasserwerke Leipzig haben in der kommunalen Welt tiefe Spuren hinterlassen. Das Marktpotenzial ist daher auf absehbare Zeit gering.

Die Banken vermissen außerdem mitunter die fachliche Kompetenz auf Seiten der Kommunen. Hauptproblem ist aber das hohe persönliche Risiko für den Kämmerer: Für eine gelungene Absicherung gibt es kaum Lob, für eine misslungene drohen dagegen massive Kritik oder gar rechtliche Konsequenzen. Dazu kommt, dass die Zinswende für die Kunden gefühlt immer noch in der Ferne liegt.

Nicht stigmatisiert sind dagegen Forward-Darlehen, mit denen sich der Kreditnehmer gegen einen Aufschlag einen festen Zinssatz in der Zukunft sichert, auch wenn das Zinsniveau zum Zeitpunkt der Kreditauszahlung deutlich gestiegen sein sollte. Forward-Darlehen werden im Kommunalgeschäft durchaus nachgefragt – angesichts der langsam zunehmenden Erwartung steigender Zinsen mit leicht wachsender Nachfrage.

GELDANLAGE: KURZFRISTIG HOPP, LANGFRISTIG TOPP

Das Finanzvermögen der Kommunen beträgt über 100 Milliarden Euro, der größte Teil davon wird allerdings nur kurzfristig angelegt. Das ist für die Banken ein Problem.

Am kurzen Ende haben sich einige Banken aus dem Geschäft zurückgezogen, weil es durch die aktuellen Negativzinsen, die Banken selbst an die Zentralbank zahlen müssen, nicht profitabel ist. Die Banken befinden sich in dem Dilemma, nicht zu viel Geld hereinzunehmen, aber auch nicht zu wenig, um die Kunden nicht zu verärgern. Die Bereitschaft der Kommunen, auf Geldmarktfonds auszuweichen ist gering, auch weil Banken immer noch Nullzinsen akzeptieren.

Einigkeit besteht darüber, dass das Rating der Banken wichtiger geworden ist. Die Aussagen, ob es durch den Wegfall der Einlagensicherung zu massiveren Umschichtungen weg von den Privatbanken gekommen ist, sind dagegen uneinheitlich.

Deutlich attraktiver wird das Geschäft, wenn die Laufzeiten steigen. Positivrenditen können ab einem Anlagehorizont von zwei bis drei Jahren geboten werden. Hier legen die Anbieter für große Kunden auch Spezialfonds auf.

Sehr attraktiv für die Banken ist das langfristige Asset Management. Hier haben Kommunen und kommunale Unternehmen aber nur einen überschaubaren Anlagebedarf. Im Fokus stehen bei diesen Produkten daher vor allem kommunale Stiftungen.

VERSICHERUNGEN BESCHRÄNKEN SICH AUF BAV

Nur wenige Banken sind in der Lage, das Thema Versicherung bei den kommunalen Kunden zu platzieren. Neben der mangelnden Expertise bei den Kundenbetreuern ist auch die Lieferfähigkeit oft ein Problem, weil die Partner der Banken oft nicht über spezifische kommunale Angebote verfügen. Allein die betriebliche Altersvorsorge (bAV) wird als großes Thema für die Kommune und kommunale Unternehmen gesehen.

ÖPP KOMMT NICHT IN SCHWUNG

Öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP), also die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen der Privatwirtschaft, ist immer wieder als Wachstumsfeld gesehen worden. Diese Erwartung hat sich allerdings nicht erfüllt. Auch in Zukunft ist kein Durchbruch absehbar.

Kommunen mit Erfahrung neigen zur Wiederholung, die Hürde zum Erstversuch wird allerdings selten übersprungen. Außerdem sind kommunale Projekte für die in diesem Segment führenden großen Geschäftsbanken oft zu kleinteilig.

Die politische Unterstützung für Projekte mit der Privatwirtschaft ist oft gering. Da außerdem die Zinsen derzeit extrem niedrig und die Auslastung der Bauunternehmen extrem hoch ist, sehen die befragten Marktteilnehmer derzeit wenig Potenzial.

DIE MARKTBEARBEITUNG IST KOMPLEXER ALS IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Das Kommunalgeschäft ist in seiner Struktur kompliziert. Den einen kommunalen Kunden gibt es nicht, vielmehr gliedert sich die Kundenstruktur in Kernkommune, kommunale Unternehmen, Zweckverbände, Stiftungen etc. auf. Zu den kommunalen Unternehmen gehören Stadtwerke, Entsorger, ÖPNV, Krankenhäuser oder Wohnungsgesellschaften (um nur die wichtigsten zu nennen).

Zum Teil sind die Unternehmen eigenständig, zum Teil in unterschiedlichsten Zusammenstellungen in einer Holding zusammengeführt. Eine weitere Besonderheit sind die Eigenbetriebe, die dem kommunalen Sondervermögen zugerechnet werden.

In privatwirtschaftlichen Konzern hat sich in den letzten zwanzig Jahren ein klarer Trend zur Zentralisierung der Bankbeziehungen durchgesetzt. Eine entsprechende Entwicklung steckt im Kommunalgeschäft noch in den Kinderschuhen.

DER „KONZERN KOMMUNE“ IST AUF DEM VORMARSCH

Dennoch wird der „Konzern Kommune“ immer wichtiger. Das gilt sowohl für die Kommunen als auch für die Banken.

» Kommunen wollen Transparenz und Steuerung

Der Steuerungsbedarf und -wille der Kommunen wächst kontinuierlich. Das liegt auch an schlechten Erfahrungen mit der mangelnden Transparenz: Manchmal erfahren Kämmerer erst bei einer Ausschreibung von ausgeschöpften Limiten bei einer Bank, weil sie von Krediten an ihre kommunalen Unternehmen nichts wissen.

Durch Aufsichtsratsposten von Bürgermeistern und Kämmerern in etlichen kommunalen Unternehmen ist die Kontrolle zwar bereits ein Stück weit institutionalisiert. Dennoch ist die Professionalisierung des Beteiligungscontrollings eine vordringliche Aufgabe.

Die befragten Marktteilnehmer beobachten außerdem eine Tendenz, Investitionen – etwa von Stadtwerken – über den Kernhaushalt zu finanzieren. Daher ist eine Betreuung „aus einer Hand“ aus Sicht vieler kommunaler Kunden ein Plus.

Nicht immer allerdings wollen die Führungskräfte der kommunalen Unternehmen den Durchgriff der Kommunen akzeptieren. Vor allem in größeren Städten kommt es vor, dass die Manager der wichtigen Tochtergesellschaften sich in ihren Bankbeziehungen explizit von der Kommune emanzipieren und ein Einstieg der Bank etwa über die Kämmerei eher zum Nachteil gereicht. Der Trend Richtung „Konzern Kommune“ wird dadurch aber nicht aufzuhalten sein.

» Die Bankenperspektive

Für die Banken ist die Betrachtung des Kunden als „Konzern Kommune“ zwingend. Aus regulatorischen Gründen müssen sämtliche Kundenbeziehungen als Kreditnehmereinheit zusammengefasst werden.

Aber auch aus der Marktsicht hat sich die Bearbeitung des „Konzerns Kommune“ aus einer Hand bei den meisten Banken durchgesetzt und bewährt. Dadurch nehmen die Banken das mitunter noch vorhandene Silo-Denken besonders stark wahr und versuchen zu verdeutlichen, dass dies nicht im Interesse der Gesamtkommune liegt.

DIE AUFBAUORGANISATION IST EIN SCHLÜSSEL IM KOMMUNALGESCHÄFT

Das Kommunalgeschäft ist in der Marktbearbeitung komplex. Darum ist die Frage nach der passenden Aufbauorganisation weder trivial noch abschließend zu beantworten. In der Praxis finden sich alle denkbaren Varianten – von der Einbindung in das Firmenkundengeschäft bis zur Aufhängung im Treasury, von der strikten Trennung von Kommunen und kommunalen Unternehmen bis zur Vollintegration. Der integrierte Ansatz findet sich aber mit Abstand am häufigsten.

» Aus einer Hand ist der Regelfall

Die meisten Banken bedienen Kommunen und kommunale Unternehmen aus einem Segment heraus. In vielen Fällen sind dieselben Kundenbetreuer für die Kommune und für die kommunalen Unternehmen sowie Stiftungen etc. zuständig. Im Idealfall gelingt eine Mischung aus lokaler Nähe und Industrieexpertise: Die Betreuer werden zu breiten Branchenexperten (Infrastruktur), daneben steht in der Zentrale oder im Mutterhaus jeweils ein reiner Experte (Versorger, Entsorger, Gesundheit etc.).

Wo die Betreuung nicht in einer Hand liegt, gibt es einen großen – auch informellen – Austauschbedarf. Der Vorteil einer getrennten Betreuung wird in der dadurch möglichen Spezialisierung gesehen: Die kommunalen Unternehmen haben einen komplexeren Finanzierungs- und Produktbedarf und brauchen versierte Fachleute auf Bankenseite, der Betreuer der Kommune benötigt eine exzellente politische Vernetzung.

» Mehr Vernetzung und Verständnis

Dies zeigt die hohen Anforderungen an Banken im Kommunalgeschäft: Es besteht aus einer Vielzahl von Einheiten mit zumindest formal oft eigenständigen und zahlreichen informellen Entscheidungsträgern (Kämmerer, Bürgermeister, Geschäftsführer kommunaler Unternehmen, Stadtrat, Stiftungsvorstände, weitere Dezernenten etc. Für den Erfolg braucht eine Bank daher eine deutlich breitere Vernetzung als im klassischen Firmenkundengeschäft.

Auch inhaltlich sind die Anforderungen an die Bank andere als im Firmenkundengeschäft. Es reicht nicht aus, die Branche des Kunden zu verstehen und die eigenen Angebote zu kennen. Im öffentlichen Bereich muss die Bank auch die zahlreichen formal-rechtlichen Rahmenbedingungen (die sich oft auch noch in den einzelnen Bundesländern unterscheiden) kennen und verstehen, um dem Kunden umsetzbare Vorschläge unterbreiten zu können. Das stellt auch besonders hohe Anforderungen an die Produktseite innerhalb der Bank, die heute nach Einschätzung der befragten Marktteilnehmer noch nicht in jedem Fall erfüllt werden.

IMPRESSUM

FINANCE Think Tank - eine Initiative der Targecy GmbH
Moselstr. 27 | 60329 Frankfurt am Main | Deutschland
Telefon: +49 69 256 279-20
info@targecy.de | www.targecy.de

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.