

# „Ich bin durch und durch Sozialbanker“

**Harald Schmitz**, Vorstandschef der **Bank für Sozialwirtschaft**, über die Ursprünge des Finanzinstituts, den Fachkräftemangel in der Branche, ehrenamtliches Engagement und die Frage, warum seine Bank kaum Kreditausfälle verdauen muss.

**D**ie „Sozialbank“, wie sich die Bank für Sozialwirtschaft seit Kurzem nennt, ist deutschlandweit an 14 Standorten präsent und betreut Unternehmen und Institutionen aus dem Bereich der Sozialwirtschaft. Die Bank kennt ihre Klientel und die Branche gut. So gut, dass die eigene Tochtergesellschaft seit Jahrzehnten sozialwirtschaftliche Beratungen für Betreiber, Investoren und Kreditinstitute anbietet. FONDS professionell traf Harald Schmitz in der Kölner Zentrale des Instituts zum Gespräch.

**Herr Professor Schmitz, Sie waren lange Jahre als Partner einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie als Geschäftsführer einer Wohlfahrtsorganisation tätig, bevor Sie 2012 zur Bank für Sozialwirtschaft wechselten. Inwiefern helfen Ihnen die Erfahrungen aus Ihren vorherigen Tätigkeiten bei Ihrer aktuellen Aufgabe?**

*Harald Schmitz:* Man suchte seinerzeit jemanden an der Spitze der Bank, der die Branche versteht und mit Kunden auf Augenhöhe sprechen kann. Ich verbrachte mein gesamtes Berufsleben fast ausschließ-

**»Der Start unserer Bank war quasi aus der Not geboren.«**


**Harald Schmitz, Sozialbank**

lich in verschiedenen Positionen in der Sozialwirtschaft. Zum einen in der Wirtschaftsprüfung, vor allem als Berater, der im In- und Ausland tätig war. Vor dem Start bei der Sozialbank arbeitete ich im Management des damals größten gemeinnützigen Einrichtungsträgers in Deutschland. Die Finanzierung von Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen war schon immer mein Schwerpunkt, nicht aus Bankensicht, aber von Seiten der Träger. Es ging vor allem um die Leistungsfinanzierung: Die ist hochkomplex, da die Sozialwirtschaft viele verschiedene Subbranchen besitzt, die alle ganz unterschiedlich refinanziert werden. Für mich war es dann nur noch ein kleiner Schritt, das Thema aus

Bankensicht zu betrachten. Man sollte die Geschäftsmodelle und auch die verschiedenen Träger sehr gut verstehen, wenn man das Kreditgeschäft in einer solchen Bank verantwortet.

**Sie feiern dieses Jahr ein Jubiläum, die Sozialbank wurde vor 100 Jahren gegründet. Welches Ziel verfolgten die Gründungsgesellschafter damals mit diesem Schritt?**

Im Gründungsjahr 1923 herrschte eine sehr große Krise, es gab eine Hyperinflation und die Wirtschaft war quasi zusammengebrochen. Daher flossen auch keine Spenden mehr. Die sozialen Dienstleister verloren damit ihre Finanzierungsgrundlage. Gleichzeitig wurde die soziale Absicherung in die Gesetzgebung aufgenommen. Man führte das Subsidiaritätsprinzip ein, das heißt, der Staat und die öffentlichen Institutionen verantworten die Absicherung, und die freien Träger führen sie durch. Damals entschlossen sich die sechs Wohlfahrtsverbände AWO, Caritas, Diakonie, DRK, der Paritätische und der Wohlfahrtsverband der Juden, die im Übrigen auch heute noch unsere Gesellschafter sind, eine Institution zu gründen, die sicherstellt, dass staatliche Gelder, also öffentliche Mittel, in die Sozialwirtschaft transferiert werden. Dafür benötigte man eine Banklizenz. Der Start unserer Bank war quasi aus der Not geboren.

A photograph of Harald Schmitz, a man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and green patterned tie. He is sitting at a desk in an office, gesturing with his hands as if speaking. In the background, there is a computer monitor and some office equipment.

»Wir haben bereits in den 1980er-Jahren einen Fonds aufgelegt, der sich an ethischen und sozialen Kriterien orientiert.«

Harald Schmitz, Sozialbank

### Inwiefern haben sich die Schwerpunkte und Geschäftsfelder der Bank in den letzten 100 Jahren verändert?

Der Satzungsauftrag von 1923 ist mehr oder weniger wortgleich mit dem, der auch heute noch in der AG, die 1997 gegründet wurde, gilt – also die Gewährung von Krediten ausschließlich für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die Verwaltung von Guthaben sowie – und das gilt bereits seit 100 Jahren – die Beratung der Akteure in diesen Branchen. Wenn man sich die Geschichte der Bank anschaut, sieht man ein Spiegelbild der Entwicklungen in der Sozialwirtschaft und der Handelnden. Bis in die 1980er-Jahre hatten wir nur gemeinnützige Kunden. Dann kamen auch private Anbieter wie private Klinik- und Pflegeanbieter dazu. Es gab einen Wandel vom Selbstkostendeckungsprinzip hin zur leistungsorientierten Vergütung, wodurch auch Gewinne möglich waren. Der Aufbau der derzeitigen großen Pflegekapazitäten beispielsweise wurde erst durch den enormen Einsatz von privatem Kapital möglich, das seit der Einführung der Pfl-

geversicherung in den 1990er-Jahren mobilisiert wurde. Öffentliche Kunden machen rund 30 Prozent unserer Kunden aus, darunter Unikliniken oder kommunale Krankenhäuser. Dann gibt es einen großen Anteil an freien gemeinnützigen Trägern, beispielsweise aus der Behindertenhilfe oder Bildung, und den immer stärker wachsenden Teil der privaten Anbieter.

### Kaufen Sie sich mit den Kunden aus der Privatwirtschaft auch größere Risiken ein? Ein privater Krankenhausbetreiber kann ja bekanntlich pleitegehen.

Unser Kreditportfolio ist sehr stabil, das zeigt sich seit Jahrzehnten. Das liegt daran, dass die Branche grundsätzlich stabil ist, unabhängig von der Trägerschaft. Wir konnten aber auch in Zeiten, in denen es einzelnen Subsektoren nicht so gut ging, auf unsere Branchenkompetenz bauen. Bei uns erhält nicht jeder einen Kredit, nur weil er gemeinnützig oder in der Branche tätig ist. Was wir derzeit am Markt erleben, ist, dass auch ehemals stabile gemeinnützige Träger in die Insolvenz gehen. Das bedeutet für

uns aber nicht zwingend einen Kreditausfall. In den letzten Jahrzehnten hatten wir nur sehr geringe tatsächliche Kreditausfälle. Bankexperten wundern sich oft über unsere im Vergleich sehr geringen Ausfallquoten. Wir führen dieses gute Ergebnis darauf zurück, dass wir sehr viel in unsere Branchenexpertise investieren. Darüber ist nicht jeder Kunde immer erfreut. Ein Banker, der tief in der Materie ist, kann anstrengend, aber letztlich nur von Vorteil sein. Bei sehr großvolumigen Projekten kooperieren wir mit anderen Banken, vor allem mit anderen Spezialbanken, Landesbanken oder regionalen Volksbanken und Sparkassen. Die Institute arbeiten gern mit uns gemeinsam, weil sie sich damit gewissermaßen das Branchen-Know-how sichern.

### Was sind derzeit die größten Herausforderungen für Ihre Kunden?

Das größte Risiko auf Seiten der Sozialwirtschaft sehen wir im Fachkräftemangel. Einige Krankenhäuser können aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal einzelne Bereiche wie Intensivstationen nicht



voll auslasten. Deshalb verringert sich die Bettenbelegung. In der Altenhilfe kalkuliert man oft mit 98 Prozent Auslastung, viele Betreiber laufen aber aufgrund der Personalengpässe derzeit deutlich unter 90 Prozent. Dadurch mindern sich die Erlöse. Gleichzeitig steigen auf der anderen Seite die Kosten erheblich. In unseren Kundenbranchen gibt es in der Regel keine Preishoheit. Die Vergütungen werden mit den Kostenträgern, den Sozialversicherungen oder den Kommunen, ausgehandelt. Die Verhandlungszyklen sind zumeist retrospektiv und nicht prospektiv. Es dauert mitunter mehrere Jahre, bis Kostensteigerungen verhandelt und liquiditätswirksam werden. Für die Zwischenzeit müssen wir als Bank die Liquidität zur Verfügung stellen. Dabei muss man immer unterscheiden: Handelt es sich um temporären Liquiditätsbedarf oder gibt es strukturelle Probleme? Bei Letzteren beraten wir unsere Kunden bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle.

**Wie macht sich das steigende Zinsniveau bei Ihnen bemerkbar? Spüren Sie das bei der Refinanzierung Ihrer Ausleihungen?**

**»Bei uns erhält nicht jeder einen Kredit, nur weil er gemeinnützig ist.«**

**Harald Schmitz, Sozialbank**

Wir haben eine sehr stabile Passivseite. Wir finanzieren uns fast ausschließlich über Kundeneinlagen. Zu unseren Kunden gehören auch große Krankenversicherungen, deren Zahlungsverkehr über uns läuft. Wir sind auch die „Spendenbank“: Wir wickeln den Zahlungsverkehr von vielen großen und kleinen Spendenorganisationen ab. Natürlich spüren wir den gegenwärtigen Wettbewerb am Markt um Kundeneinlagen, aber wir besitzen eine sehr stabile und breite Einlagenbasis.

**Im Bankenmarkt gibt es einige Mitbewerber, die derzeit relativ offensiv versuchen, Marktanteile im Kreditgeschäft bei institutionellen oder Firmenkunden zu gewinnen. Spüren Sie diese Konkurrenz?**

Wir spüren die Konkurrenz, aber in Welten. Auf den ersten Blick stellt die Branche einen sehr stabilen Wachstumsmarkt dar. Auf den zweiten Blick ist sie hochkomplex. Dann steigt man als Bank ein und stellt nach einiger Zeit fest: Ganz so einfach ist das Geschäft doch nicht – und steigt wieder aus. Als Mitbewerber sehen wir zwar auch andere Spezialbanken wie die Kirchenbanken oder die Deutsche Apotheker- und Ärztebank. Mit diesen Instituten arbeiten wir bei Konsortialkrediten, aber auch sonst oft zusammen. Konsortialpartnerschaften haben bei uns eine größere Bedeutung als der Wettbewerb mit anderen Banken. Im Bereich unserer Investmentfonds kooperieren wir beispielsweise mit der GLS Bank.

**Wie kommen Sie an spezialisierte Mitarbeiter, die über ausreichendes Wissen über die regulatorischen Hintergründe und die Feinheiten innerhalb der Sozialwirtschaft verfügen?**

Diese spezielle Ausbildung nehmen wir selbst vor. Wir stellen Experten, beispielsweise im Kreditgeschäft, ein. Diese durchlaufen dann interne Schulungsprogramme unseres Research und unserer Fachberater. Diese Berateereinheit ist sicherlich marktführend im Bereich der Sozialimmobilien und besitzt auch umfangreiche Expertise in Sachen Nachhaltigkeit. Natürlich stellen wir oft auch junge Hochschulabsolventen ein, die durch ihre Fächerkombination eine Art Vordisposition für die Sozialwirtschaft mitbringen. Wir spüren, dass für junge Menschen der „Purpose“, also der Inhalt und der Zweck ihrer Arbeit, immer wichtiger wird. Bei der Sozialbank arbeitet man mit und für Kunden, die für die Hilfsbedürftigen in unserer Gesellschaft, die Schwachen, Kranken, Alten und Kleinen, da sind. Trotz allem suchen wir derzeit noch Personal für rund 40 offene Stellen. Viele Beschäftigte unserer Bank sind auch ehrenamtlich tätig, dies fördern wir auch. Die Förderung des Ehrenamts ist ohnehin ein Thema, das uns beschäftigt.



#### Können Sie das näher erläutern?

Es gibt Menschen, die viel Zeit ins Ehrenamt investieren. Sichtbar wird dies jedoch zumeist leider nicht. Wir wollen diesen Einsatz sichtbar machen in quantitativer, zeitlicher Hinsicht. Es sollte dafür mehr Wertschätzung geben, beispielsweise bei der Zulassung zu Studienplätzen oder bei öffentlichen Angeboten. Oder die Ehrenamtlichen entscheiden über die Verwendung von Spenden. In den USA wird dies bereits praktiziert, man sammelt Spendengelder mit der Zielsetzung, das Ehrenamt zu fördern.

#### Welche Dienstleistungen bieten Sie im Bereich der Wertpapierberatung und Vermögensverwaltung an?

Wir bieten im Wertpapierbereich die klassischen Dienstleistungen einer Universalbank an. Dabei setzen wir einen besonderen Fokus auf die Bedürfnisse unserer Kunden aus der Sozialwirtschaft, die sehr oft gemeinnützig und eher konservativ ausgerichtet sind. Wir beraten unsere Kunden bei der Erstellung ihrer Anlagerichtlinien seit Jahrzehnten. Wir haben beispielsweise bereits in den 1980er-Jahren einen Fonds

**»Wir finanzieren uns fast ausschließlich über Kundeneinlagen.«**

Harald Schmitz, Sozialbank

aufgelegt, der sich an ethischen und sozialen Kriterien orientiert. Derzeit bieten wir drei eigene nachhaltige Fonds an, die wir teils selbst und teils durch die Spezialisten der GLS Bank managen. Die Nachhaltigkeit in der Finanzanlage begleitet uns bereits seit sehr langer Zeit, wobei es nicht so explizit nach außen getragen wurde wie heutzutage üblich. Unsere Kunden legen angesichts ihres Gemeinnützigkeitsstatus nicht nur Wert auf nachhaltige Geldanlagen, sondern besonders auch auf Kapitalerhalt und regelmäßige laufende Erträge. Das war natürlich bei den niedrigen Zinsen der vergangenen Jahre eine große Herausforderung, deshalb haben viele Mandanten erstmals eine Aktienquote in ihren Portfolios eingeführt oder den Anteil von fünf bis zehn Prozent auf 20 oder mehr Prozent aufgestockt. Besonders stolz sind

wir auf unsere digitale Vermögensverwaltung Gemeinwohl-Invest, die speziell auf Stiftungen und gemeinnützige Organisationen ausgerichtet ist. Sie berücksichtigt explizit die Anforderungen des Gemeinnützigkeits- und des Stiftungsrechts sowie die individuellen satzungsgemäßen Vorgaben zur Zweckverwirklichung. Eine digitale Vermögensverwaltung mit diesem speziellen Fokus hat es bisher nicht gegeben.

#### Haben Sie jemals den Schritt bereut, zu einer Bank zu wechseln? Und sind Sie jetzt durch und durch Banker?

Ich bin durch und durch Sozialbanker, wobei der Schritt ja nicht geplant war. Es gab auch Phasen, in denen ich gedacht hatte, die zunehmende Regulatorik macht es grenzwertig anstrengend. Die Arbeit macht mir sehr viel Spaß, vor allem der Kontakt zu unseren vielfältigen und interessanten Kunden war und ist mir sehr wichtig. Außerdem ist es nie langweilig. So sind wir momentan in einem Konzernumbau. Wir führen eine neue Holdingstruktur ein. Bisher waren alle Tochtergesellschaften, beispielsweise unsere Factoring- oder die Beratungseinheit, unter der voll regulierten Bank angesiedelt. Dies ist historisch gewachsen. Zukünftig können die einzelnen Gesellschaften unter dem Dach der Holding freier agieren und sind nicht mehr von den regulatorischen Anforderungen, die die Bank erfüllen muss, betroffen. Außerdem ändern wir unseren Marktauftritt, aus der Bank für Sozialwirtschaft wird die Sozialbank.

Vielen Dank für das Gespräch.

MARCUS HIPPLER **FP**

#### KURZ-VITA: Harald Schmitz

Als Vorstandsvorsitzender der Sozialbank ist Professor Harald Schmitz für das Ressort Markt verantwortlich. Seine berufliche Laufbahn begann nach einem betriebswirtschaftlichen Studium in der Wirtschaftsprüfung. Anschließend war er beratend in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft tätig: als Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche sowie als Mitglied der Holding-Geschäftsführung des Marienhaus-Konzerns Waldbreitbach.