



In den vier Jahrzehnten ab den 50er Jahren verändert sich der Charakter der Sparkasse von der historischen Ersparnisanstalt hin zu leistungsstarken Instituten in immer komplexeren Finanzmärkten. Das drückt sich auch im Wandel der Sparkassenwerbung aus, wie die Plakate von 1950 über 1970 bis heute (v. l.) deutlich belegen. Fotos: Sparkassen-Bilderwelt

## Auf dem langen Weg zur modernen Sparkasse

# Komplexer Prozess der Umorientierung

**In einem Sammelband hat der Bonner Sozial- und Wirtschaftshistoriker Professor Dr. Günther Schulz gemeinsam mit mehreren Autoren die Entstehung der modernen Sparkassen in der Nachkriegszeit erforscht. Welche Intentionen diesem Forschungsprojekt zugrunde lagen und zu welchen Ergebnissen es führte, erklärt Professor Schulz im Gespräch.**

*Herr Professor Schulz, in dem von Ihnen herausgegebenen Sammelband geht es um die Entwicklung der Sparkassen und Landesbanken von der Mitte der 1950er- bis in die 1980er-Jahre. Was macht diesen Zeitabschnitt so interessant?*

In diesen vier Jahrzehnten vollzog sich eine grundlegende Transformation. Nachdem die Weichen für die Überwindung der Folgen des nationalsozialistischen Regimes gestellt waren, von Diktatur und Kommandowirtschaft, Krieg und Autarkiestreben, begann eine Zeit fortschreitender politischer Partizipation und sozialer Integration, der internationalen Verflechtung – in vielerlei Hinsicht eine neue Kultur. Für die Sparkassenverband sich damit, dass sie den traditionellen Charakter einer „Ersparnisanstalt“ mehr und mehr abstreifen und sich zu einem modernen Unternehmen entwickelten: als Akteure am Markt ebenso wie in ihrer Organisation und Personalpolitik. Es war ein schwieriger Wandel, auch begünstigt von einem gewaltigen Aufschwung der Gesamtwirtschaft. Es war ein Prozess

**Professor Dr. Günther Schulz** ist einer der renommiertesten Sozial- und Wirtschaftshistoriker Deutschlands und einer der besten Kenner der deutschen und europäischen Banken- und Sparkassengeschichte. Bis 2016 leitete er die Abteilung Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte am Institut für Geschichtswissenschaft der Universität Bonn.



Er ist Ordentliches Mitglied der Akademie der Wissenschaften und der Literatur, Mainz, und Mitglied in zahlreichen Fachgesellschaften und -gremien. Als Vorsitzender des Arbeitskreises für Sparkassengeschichte und als Kuratoriumsmitglied hat er die Arbeit der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. viele Jahre begleitet und vorangebracht.

Foto: Peter Himsel

der Umorientierung: Herkömmliche Spezifika wie der öffentliche Auftrag und das Regionalprinzip blieben bestehen, aber daneben traten mehr und mehr Elemente der Konkurrenzwirtschaft. Es war eine Phase der Neuorientierung, in der man prüfte und ausprobierte, was von der traditionellen Sparkassenidee zukunfts-tauglich ist und welche neuen Elemente man aufnehmen musste. Ende der achtziger Jahre war bei der Austarierung von spezifischer Sparkassenthematik und allgemeinen kreditwirtschaftlichen Anforderungen ein neues Niveau erreicht.

Kurzum: In den vier Jahrzehnten ab etwa 1950 entstand die moderne Sparkasse, wie wir sie heute kennen. Und zwar nicht völlig neu, sondern als Amalgam von traditionellen und neuen Elementen.

*Wer sind die Autorinnen und Autoren des Bandes und mit welchen Themen haben sie sich unter anderem befasst?*

Die Beiträge stammen von mehr als einem Dutzend Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem In- und Ausland; vornehmlich aus der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, der Finanz- und Kreditwirtschaft sowie von Business Schools. Der Schwerpunkt der Themen liegt auf den Arbeitsgebieten der Sparkassen und Verbundunternehmen. Beispiele sind die Sparförderung, das Geschäft mit dem Mittelstand, das Wertpapiergeschäft, die Entwicklung der Filialnetze, das Marketing, Innovationen von Produkten und Prozessen sowie der Aufstieg und die Krisen der Landesbanken.

Daneben war es mir wichtig, die politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Position der Sparkassen einzubeziehen, denn nur so lassen sie sich wirklich verstehen. Wir haben demgemäß auch Beiträge zu den Grundlagen und Strukturprinzipien der modernen Sparkasse dabei sowie zu ihrer Position in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Und wir haben Beiträge zur Internationalisierung der Institute sowie einen Vergleich mit der Entwicklung in unserem Nachbarland Frankreich.

## Zwischen Moderne und Tradition

*Was zeichnet die „moderne“ Sparkasse gegenüber der „traditionellen“ Sparkasse aus, wie sie bis in die Nachkriegszeit bestand?*

Zum einen sind es betriebswirtschaftliche Innovationen: personell, organisatorisch, technisch, marktbezogen. Dies umfasst notwendige permanente Anpassungen und Weiterentwicklungen, um weiterzubestehen. Aber dies kennzeichnet das Profil der Sparkassen nicht hinreichend.

Dazu gehört vielmehr zum anderen die Besinnung auf das, was die Sparkasse ausmacht: regionaler Bezug und Kenntnis des Marktes „vor Ort“, gelebte Kundennähe und Engagement in der Region, wie es etwa durch die Kulturförderung der Institute zum Ausdruck kommt. Die Austarierung von betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und gesellschaftlich-kulturellen Anforderungen ist eine andauernde Herausforderung.

## Vielerlei Faktoren prägen den Wandel

*Gab es besondere Kräfte oder Ereignisse, die die Transformation vorangetrieben und/oder beschleunigt haben?*

Zum einen wirkten politische Eingriffe wie gesellschaftlich-wirtschaftliche Strukturpolitik und Regulierung, Europäisierung und Globalisierung. Zum anderen wirkten sich gesellschaftliche Veränderungen auf die Sparkassen aus – beispielsweise die veränderte Rolle der Frau. Schließlich sind die Auswirkungen der vielfältigen neuen technischen Möglichkeiten nicht zu unterschätzen: Automatisierung, Digitalisierung, Prozessoptimierung. Es ist eine andauernde Herausforderung, den Einfluss solcher Faktoren in ihrer jeweiligen Zeit angemessen zu gewichten.

*Seit mehreren Jahren durchlaufen die gesamte Bankenbranche und damit auch die Sparkassen einen erneuten Wandlungsprozess. Stichworte hierbei sind: Digitalisierung, Konkurrenz durch Fintechs und internationale Technologie- und Kommunikationskonzerne sowie Niedrig- bzw. Nullzinsen. Können die Sparkassen aus der vorangegangenen Transformationsphase etwas für die heutige Situation lernen? Kann man überhaupt aus der Geschichte lernen?*

Ohne Kenntnis der Geschichte, des eigenen Herkommens, der eigenen Prägungen wäre man ohne Orientierung, hilflos. Wenn man sich die Geschichte bewusst macht, kann man aus ihr viel lernen kann: nicht unbedingt für die Lösung eines betriebswirtschaftlichen oder technischen Details. Aber man lernt, wie soziale Verbände, wie Gruppen, wie Menschen „ticken“. Zum Beispiel, wie sie abwägen zwischen kurzfristigem und langfristigem Nutzen. Das ist auch für die Kreditwirtschaft elementar wichtig.

*Ein Thema, das Sie seit langer Zeit beschäftigt, ist, warum und wie die Menschen sparen. Hat es in den Jahrzehnten nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges Veränderungen gegeben und, wenn ja, wie sahen sie aus und welche Ursachen gab es dafür?*

Ja, es gab und gibt Veränderungen. Sie umfassen das Verhalten in Wirtschaftszyklen, ferner in den jeweiligen Lebensabschnitten, im Gender-Kontext und in anderen Zusammenhängen. Sie sind oft kulturell geprägt. Beispielsweise ist die US-amerikanische Gesellschaft bekanntlich stärker konsumorientiert als die deutsche. Und Menschen verhalten sich nicht selten anders, als man es erwartet. Beispielsweise sparen viele in Zeiten

guter Einkommen wenig, aber besinnen sich aufs Sparen in Zeiten des Mangels.

*Welche Rolle spielten die Sparkassen dabei?*

Die Sparkassen haben immer auch einen pädagogischen Auftrag verfolgt: Erziehung zur Sparsamkeit. Dies resultierte aus ihrer Gründungsgeschichte und aus ihrem gesellschaftlichen Auftrag und damit aus ihrer gesellschaftspolitischen Positionierung. Demgemäß fühlten und fühlen sie sich der Sparförderung immer besonders verpflichtet. Mit Blick auf die Erfahrungen mit der Banken- und Finanzkrise 2007 wird man für die Stellung der Sparkassen am Markt besonders auf die Bedeutung der Kategorie „Vertrauen“ abheben müssen.

*Wir befinden uns ja seit einigen Monaten mitten in einer Pandemie, die das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben in Deutschland und der ganzen Welt massiv beeinträchtigt. Die Sparquote steigt seit Beginn der Krise beträchtlich an. Wie ordnen Sie diese Entwicklung vor dem Hintergrund historischer Erfahrungen ein?*

Bei der gegenwärtigen Pandemie wissen wir nicht, wie stark und wie lange sie sein wird. Gerade machen Meldungen von der Entwicklung eines Impfstoffs die Runde und beleben die Wirtschaft. Wünschen wir uns, dass dies nachhaltig sein wird. Und damit auch der Anstieg der Sparneigung, die gegenwärtig zu beobachten ist. Bekanntlich hilft ein eigenes finanzielles Polster immer – sowohl bei einzelnen Regentagen als auch bei längeren Dürreperioden.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*

## Das Forschungsprojekt

Die Jahre vom „Wirtschaftswunder“ bis an die Schwelle zur Wiedervereinigung waren für die Sparkassenorganisation in der Bundesrepublik eine Formationsphase der Gegenwart. Die Entstehung neuer und die massive Ausweitung vorhandener Aufgaben, Wandel des Kundenkreises, Europäisierung und beginnende Globalisierung sowie ein grundlegender mentaler Wandel in der Gesellschaft zwangen die Institute, sich umzustellen und sich dabei zugleich über ihre weiterwirkende Identität Rechenschaft zu geben.

In 14 Beiträgen stellen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dar, wie die Sparkassen den Wandel von der behördenähnlichen „Ersparnisanstalt“ zum modernen kreditwirtschaftlichen Unternehmen bewältigten. Sie machen zugleich deutlich, dass fortlaufende Innovation und Modernisierung Grundbedingungen für die dauerhafte erfolgreiche Behauptung von Unternehmen in einer Marktwirtschaft sind.

Der von Professor Günther Schulz herausgegebene Sammelband „Die Entstehung der modernen Sparkasse. Von der ‚Ersparnisanstalt‘ zum marktorientierten Unternehmen (1950er- bis 1980er-Jahre)“ erscheint Anfang 2021 beim Deutschen Sparkassenverlag, Stuttgart.