

Wissenschaft für die Praxis

Mitteilungen der Stiftung für die Wissenschaft

Stiftung für die Wissenschaft

Heft 2 · Dezember 2020

 Finanzgruppe



Herausgeber:

Stiftung für die Wissenschaft

Geschäftsstelle:

Simrockstraße 4, 53113 Bonn

Postanschrift:

Postfach 14 29, 53004 Bonn

Telefon: (02 28) 2 04-57 31

Fax: (02 28) 2 04-57 35

E-Mail: stiftung-wissenschaft@dsgv.de

Internet: www.stiftung-wissenschaft.de

Verantwortlich:

Dr. Klaus Krummrich

Redaktion:

George Clegg

Telefon: (02 28) 2 04-57 31

Fax: (02 28) 2 04-57 35

Gestaltung:

weber preprint service, Bonn

Die Mitteilungen erscheinen zweimal im Jahr und werden der interessierten Fachöffentlichkeit unentgeltlich zur Verfügung gestellt.

ISSN 2701-5270

Titelbild: Die Stadt Bonn gedenkt des 250. Geburtstages ihres bekanntesten Sohnes Ludwig van Beethoven. Und wenn auch der Corona-Pandemie so manche geplante Festivität anlässlich des Jubiläums zum Opfer fiel, so bleiben doch in aller Sinne die großartigen musikalischen Werke des Komponisten, die in der Ode an die Freude aus der neunten Sinfonie zum musikalischen Symbol des zusammenwachsenden Europas wurde.

Foto: Michael Sondermann/
Bundesstadt Bonn



Editorial

Wir leben in Zeiten tiefgreifender Umbrüche. Derzeit gefährdet eine um die Welt rasende Pandemie das Wohlergehen der Menschen ebenso wie den sozialen Zusammenhalt. Aber auch die Bedrohung durch den Klimawandel führt zu einem europäischen und globalen Umsteuern.

So lautet eine wichtige Frage: Wie kann die notwendige Transformation gelingen, ohne bei den schon durch die scharfen Restriktionen der Pandemie-Eindämmung sozial und finanziell betroffenen Menschen auf Skepsis oder gar Widerstand zu stoßen? Neben einem sensiblen Vorgehen der Politik fällt hier der Wissenschaft eine wichtige Rolle zu. Lehrt doch ein Blick in die Geschichte, dass Zeiten des Wandels stets mit wissenschaftlichem Fortschritt Hand in Hand gingen.

Auch heute erweist sich, dass existenzielle Bedrohungen den menschlichen Forschergeist zu besonderen Leistungen anspornen. In einer nie dagewesenen Geschwindigkeit wurden Impfstoffe entwickelt, die Anlass zur Hoffnung geben, dass die Geißel des Corona-Virus wirksam bekämpft werden kann und bald ein normales gesellschaftliches und soziales Miteinander wieder möglich wird.

Dass auch die Forschung nicht frei von Irrtümern ist, dass das Ringen um den richtigen Weg schon immer ein Merkmal wissenschaftlichen Wirkens war, auch das hat sich in Zeiten der Pandemie erwiesen. Doch ohne die unter hohem Zeitdruck gewonnenen Erkenntnisse zu Infektions- und Krankheitsverlauf wäre es den Verantwortlichen kaum möglich gewesen, durch entsprechende – wenn auch vielfach schmerzhaft – Maßnahmen die gesundheitlichen Schäden in Grenzen



Pia Jankowski ist Vorsitzende des Vorstandes der Stiftung für die Wissenschaft.

zu halten. Wer die verheerenden Folgen der Spanischen Grippe nach dem Ersten Weltkrieg mit ihren geschätzt 30 bis 50 Millionen Toten in Relation zu Covid-19 setzt, erkennt die hohe Bedeutung eines in praktisches Tun umgesetzten wissenschaftlichen Fortschritts.

Dies gilt nicht nur für Corona. Wenn diese Plage überwunden ist, rücken wieder die bekannten Herausforderungen in den Vordergrund: die demographische Entwicklung, die zunehmende Digitalisierung des alltäglichen Lebens und weltweite Konfliktlagen. Der Weg zu einem klimaneutralen und ressourcenschonenden Handeln beispielsweise wird aber nur dann breite Akzeptanz finden, wenn die Wissenschaft Lösungen aufzeigt, die es ermöglichen, dass sich die Menschen in ihrem täglichen Leben nicht überfordert fühlen.

Auch die neue Stiftung für die Wissenschaft verbreitert ihre Forschungsförderung auf Zukunftsthemen. So werden gerade Forschungsvorhaben zur nachhaltigen Anlageberatung und Folgen der Digitalisierung durchgeführt beziehungsweise geplant. Die Stiftung leistet so ihren Beitrag zur Zukunftssicherung in einer lebenswerten Welt.

Inhalt

EDITORIAL	3
Inhalt	5
Das aktuelle Interview	6
Auf dem langen Weg zur modernen Sparkasse – Komplexer Prozess der Umorientierung	
Aus der Forschung	9
Entsparungsalarm im Land der aufgehenden Sonne – Dauerhafter Niedrigzins kann den Wohlstand ernsthaft gefährden „Tone from the Top“ in Sparkassen – Risikokultur als Führungskonzept leben und glaubhaft vermitteln	
Wissenschaft vor Ort	17
Newcomer Award geht nach München und Mainz – Psyche als Faktor für den Investorserfolg	
Unternehmensgeschichte	19
Reif fürs Archiv – Als „Hamsterheere“ das platte Land heimsuchten	
Förderkolleg	20
Leistung und Eigeninitiative Bausteine des Erfolgs – „Das Ziel niemals aus den Augen verlieren“ Corona verändert die Lernwelt radikal – Online büffeln statt Präsenz-Semester Seminarangebot digital umgestaltet – Führen will gelernt sein Zukunftstreiber Innovationsmanagement – Gestalten statt verwalten Studium per Computer an der Harvard Summer School – Wissenshorizont global und digital erweitert	
Institut für Kreditrecht Mainz	26
Newsticker	29
Hochschule	30
Preisträger der Stiftung für die Wissenschaft im Profil – Engagement gewürdigt – den Erfolg honoriert	
CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL	32



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 des Frauenbildes in der Sparkassenwerbung aus, wie die Plakate von 1959 über 1975 bis 1982 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 zukunftstauglich 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: 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.



Im Land der aufgehenden Sonne mit seiner Hauptstadt Tokio stellt die anhaltend expansive Geldpolitik der Notenbank die Menschen zunehmend vor finanzielle Herausforderungen.

Foto: Purota

Entsparungsalarm im Land der aufgehenden Sonne

Dauerhafter Niedrigzins kann den Wohlstand ernsthaft gefährden



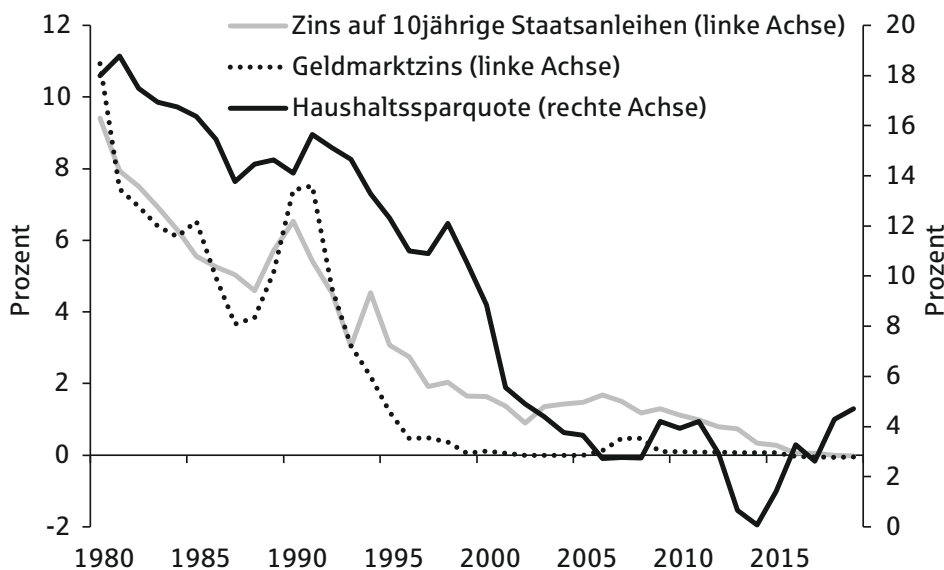
BANK OF JAPAN

Das Beispiel Japans zeigt: Eine anhaltend expansive Geldpolitik unterminiert die Sparkultur und den Wohlstand. Welche Lehren für Europa daraus zu ziehen sind, untersuchte Professor Dr. Gunther Schnabl von der Universität Leipzig.

Von Professor Dr. Gunther Schnabl

In der Corona-Krise ist in Deutschland die Ersparnis der Haushalte sprunghaft angestiegen. Das Schließen von Geschäften, Restaurants und Grenzen hat die Möglichkeiten zum Geldausgeben deutlich eingeschränkt. Gleichzeitig haben Leistungsprämien und Kurzarbeitergeld die Einkommen der Bürger stabilisiert, während die hohe Verunsicherung das Sparen nach oben getrieben hat. Zwar blieben in Japan die meisten Geschäfte und Restaurants geöffnet. Doch großzügige Zuwendungen der Regierung in Höhe von rund 800 Euro pro Bürger haben auch dort in der Krise die Ersparnisbildung erhöht.

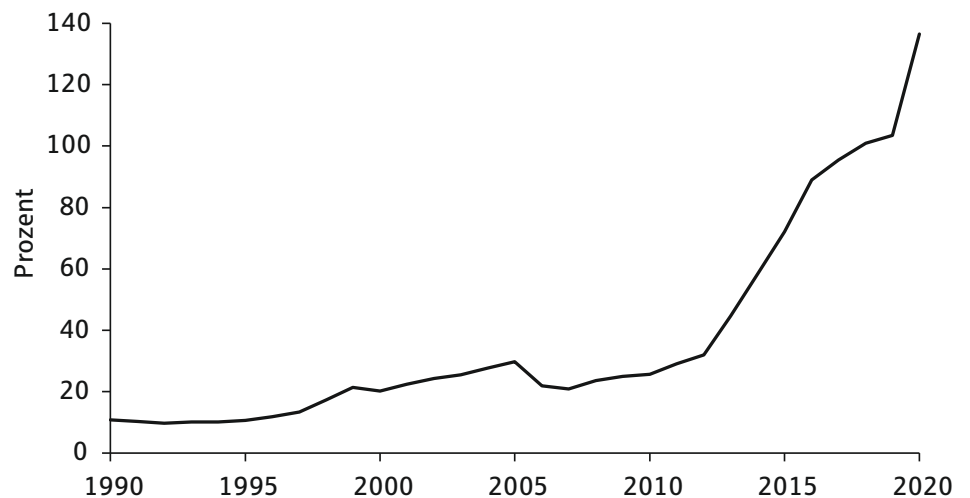
Abbildung 1: Japan: Zinsen und Haushaltssparquote



Quelle: IWF und Thomson Reuters; Nettosparen als Anteil vom verfügbaren Einkommen

Das sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Sparen in Japan seit den 1990er Jahren drastisch zurückgegangen ist. Im Jahr 1991 lag die Nettoersparnis der japanischen Haushalte bei 46,9 Billionen Yen, was einer Sparquote als Anteil an den verfügbaren Einkommen von über 16 Prozent entsprach. Seither ist die Nettoersparnis auf 14,7 Billionen Yen im Jahr 2019 um knapp 70 Prozent gefallen, was einer Sparquote von knapp fünf Prozent entspricht (Abbildung 1). Im Jahr 2014 hatte die Sparquote sogar

Abbildung 2: Bilanz der Bank von Japan als Anteil vom Bruttoinlandsprodukt



Quelle: IWF, Bank von Japan; 2020 Schätzung

unter null gelegen. Die strukturellen Faktoren, die diesen Trend bewirkt haben, dürften sich durch die Corona-Krise eher noch verstärkt haben.

Yen-Aufwertung führt in die Krise

Der drastische Rückgang der Haushaltssparquote Japans hat seinen Ursprung in dem Plaza-Abkommen im September 1985. Damals hatten die fünf größten Industrienationen eine starke Aufwertung des Yen beschlossen, die Japan in eine tiefe Krise stürzte. Um diese abzumildern, senkte die Bank von Japan

die Zinsen stark, was eine Aktien- und Immobilienmarktblase bewirkte. Als diese Blase im Dezember 1989 platzte, schlitterte das Land in eine lange tiefe Rezession, die mit einer immensen Geldschwemme einherging. Die Bank von Japan senkte die kurzfristigen Zinsen von über acht Prozent im Jahr 1990 auf heute unter null. Die Bilanz der Bank von Japan wuchs im gleichen Zeitraum von zehn Prozent als Anteil vom Bruttoinlandsprodukt auf heute fast 140 Prozent (Abbildung 2).

Starke Geldschwemme löste Probleme nicht

Die beispiellose Geldschwemme brachte nicht die erhoffte nachhaltige Erholung. Denn in der anhaltenden Krise gingen die Steuereinnahmen zurück, während mit der schnellen Alterung der Gesellschaft die öffentlichen Zuschüsse für das Renten- und Gesundheitssystem wuchsen. Die große Lücke bei den Staatsfinanzen konnte nur mit einer hohen Schuldenaufnahme geschlossen werden, die die Staatsverschuldung von 67 Prozent des Bruttoinlandsprodukts im Jahr 1990 auf über 250 Prozent (2020) steigen ließ. Japan stürzte nur nicht in eine Staatsschuldenkrise, weil die Bank von Japan in großem Umfang Staatsanleihen kaufte – verstärkt seit 2013 unter Ministerpräsident Abe (Abenomics).

Dieser Prozess hatte maßgebliche Auswirkungen auf die Sparkultur. In der Hochwachstumsphase der japanischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg war die Ersparnisbildung der japanischen Haushalte stark angestiegen.



Eine anhaltende Geldschwemme schwächt die Sparkultur und gefährdet auf Dauer den Wohlstand der Menschen.
Foto: Deutsche Bundesbank

Die treibenden Faktoren waren der starke Anstieg der Löhne (einschließlich hoher Boni-Zahlungen), eine wachsende Mittelschicht und die steuerliche Förderung des Sparens (Maruyû). Da die Vermögen noch vergleichsweise klein waren, das soziale Sicherungssystem noch schwach ausgebildet und der Staat Konsumenten- und Hypothekenkredite stark beschränkte, war das Vorsorgen für die Zukunft ein wichtiges Sparmotiv.

Der Autor

Dr. Gunther Schnabl ist Professor für Wirtschaftspolitik und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Universität Leipzig und leitet dort das Institut für Wirtschaftspolitik. Er hat an der Universität Tübingen zu Leistungs- und Bilanzungleichgewichten und Währungsintegration in Ostasien



und Europa promoviert und habilitiert, war Gastwissenschaftler an der Stanford University, der Katholischen Universität Leuven, der Universität Paris 1 Panthéon-Sorbonne, der Deutschen Bundesbank, der Bank of Japan, der Federal Reserve Bank of New York sowie der EZB. Vor seiner Berufung an die Universität Leipzig war er als Advisor bei der EZB tätig. Im Ranking der internationalen wissenschaftlichen Datenbank IDEAS gehört er zu den Top-3-Prozent der Volkswirte in Deutschland und Europa.

Ersparnisbildung seit 1990 im Krebsgang

Seit 1990 ist die Ersparnisbildung nun sehr stark zurückgegangen. In der Wissenschaft wird dies oft mit der Lebenszyklus-Hypothese des Sparens erklärt: Menschen sparen, wenn sie erwerbstätig sind und lösen diese Ersparnis im Alter auf. Da in Japan immer mehr Menschen über 64 sind, wird daraus ein Rückgang der Ersparnis abgeleitet. Zwar ist in der Tat die Ersparnisbildung der Japaner über 64 Jahre deutlich gefallen, diese ist aber immer noch positiv und das Sparen ist höher als bei den jüngeren Altersgruppen. Zudem hätte aufgrund der zunehmend unsicheren wirtschaftlichen Lage das Vorsichtssparen zunehmen müssen, was aber nicht der Fall war.

Anreize zum Sparen deutlich reduziert

Das hängt aus vier Gründen maßgeblich mit der anhaltend lockeren Geldpolitik der Bank von Japan zusammen.

Erstens ist mit den sinkenden Zinsen der **Anreiz zur Rücklagenbildung gefallen**. Bankeinlagen wurden immer weniger verzinst, während bei weiterhin hohen bzw. seit den Abenomics wieder steigenden Aktien- und Immo-

lienpreisen die Vermögensbildung erschwert wurde. Beides hat dazu geführt, dass die Konsumneigung in der Tendenz gestiegen, die Sparneigung gefallen ist.

Zweitens machten die immer günstigeren Finanzierungsbedingungen eine immer größere Anzahl von japanischen Unternehmen von niedrigen Zinsen und einer nachsichtigen Kreditvergabe der japanischen Banken abhängig. Im Ergebnis sind die einst hohen Produktivitätsgewinne gegen null gefallen. Da Produktivitätsgewinne die Voraussetzung für Lohnzuwächse sind, kamen die Löhne unter Druck, die seit 1998 im Trend fallen. Insbesondere die ehemals hohen Boni-Zahlungen fielen bescheidener aus. Die **negativen Verteilungseffekte der Geldpolitik** haben **reiche Japaner begünstigt** und die **Mittelschicht geschwächt**. Der Spielraum für Rücklagen wurde dadurch für viele Japaner deutlich reduziert.

Drittens hat der japanische Staat die Alterssicherung ausgebaut, was den **Anreiz zum Sparen** für das Alter **deutlich reduziert** hat. Das war nur deshalb möglich, weil wachsende Subventionen des Staates indirekt von der Bank von Japan finanziert wurden.

Viertens hielten sich die Unternehmen mit Investitionen zum Ausbau ihrer Kapazitäten zurück, da die anhaltend lockere Geldpolitik die **Zins- und Lohnneinkommen der Bürger geschwächt** hat.

Daraus lassen sich folgende Lehren für Europa ziehen. Eine lockere Geldpolitik kann zwar kurzfristig in einer Krise stabilisieren, eine anhaltende Geldschwemme lähmt hingegen das Wachstum. Geraten in einer schleichenden Krise mit den fallenden Zinsen und Löhnen die Einkommen wachsender Bevölkerungsanteile unter Druck, dann hat das einen negativen Einfluss auf die Ersparnisbildung. Eine zunehmende Finanzierung der Sozialsysteme über Staatsverschuldung und Ankäufe von Staatsanleihen durch die Notenbank wird die Spartätigkeit weiter reduzieren.

Schließlich bleibt die Ersparnisbildung mit der Investitionstätigkeit verbunden. Gehen beide zurück, dann ist der Wohlstand nachhaltig gefährdet. Höhere Zinsen und eine höhere Ersparnisbildung bleiben damit sowohl für Japan als auch für Europa die Schlüssel zum Erhalt des Wohlstandes.



Das Forschungsprojekt

Professor Dr. Gunther Schnabl hat mit seinem Team am Institut für Wirtschaftspolitik der Universität Leipzig mit Förderung der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. (Vorgängerin der Stiftung für die Wissenschaft) die Auswirkungen der Null- und Negativzinspolitik auf die Sparkultur in Japan und mögliche Implikationen für die europäische Wirtschaftspolitik erforscht. Es zeigt sich, dass die ultra-lockere Geldpolitik der Bank von Japan die Sparquote der japanischen Haushalte drastisch reduziert hat, nicht zuletzt aufgrund der negativen Verteilungseffekte auf Kosten der Mittelschicht.

Weiterführende Literatur zum Projekt Sparkultur in Japan

Latsos, Sophia 2019: Real Wage Effects of Japan's Monetary Policy. *ORDO* 69, 177–215.

Latsos, Sophia 2019: The Low Interest Rate Policy and the Household Saving Behavior in Japan. Universität Leipzig Faculty of Economics and Management Science Working Paper 159.

Israel, Karl-Friedrich / Latsos, Sophia 2020: The Impact of (Un)Conventional Expansionary Monetary Policy on Income Inequality – Lessons from Japan. *Applied Economics* 52, 40, 4403–4420.

Schnabl, Gunther 2020: Japans Banken in der Krise, Springer-Verlag, Berlin.



Foto: Sparkassen-Bilderwelt

„Tone from the Top“ in Sparkassen

Risikokultur als Führungskonzept leben und glaubhaft vermitteln

Der Umgang mit Risiken wird allgemein schwieriger, da die heutigen Risikolandschaften in ihrer Qualität komplizierter geworden sind. Was das für die Sparkassen bedeutet, zeigt eine Analyse der Universität Siegen.

*Von Prof. Dr. Arnd Wiedemann und
Professor Dr. Volker Stein*

Nicht nur sind Risiken miteinander vernetzt und verstärken sich wechselseitig mit akzelerierender Eigendynamik. Vielmehr erfordern sie auch – durch die sozialen Medien und die Digitalisierung getrieben – Reaktionen in Echtzeit. Die Finanzkrise von 2007 und 2008 hat die Bedeutung einer nachhaltigen Risiko-

steuerung eindrucksvoll vor Augen geführt und gezeigt, dass eine zu starke Fokussierung auf den Ertrag Geschäftsmodelle risikoanfällig macht.

Daher wurde im Jahr 2009 erstmals auf internationaler Ebene über die Ausgestaltung einer geeigneten Risikokultur in Banken diskutiert. Die Bankenaufsicht griff die Überlegungen auf und integrierte sie in das aufsichtsrechtliche Überwachungssystem. Konkret fand das Thema „Risikokultur“ auf europäischer Ebene im Februar 2010 durch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) Eingang in die Leitlinie für das Risikomanagement in Banken („High level principles for risk management“). Auf nationaler Ebene ist der Begriff der Risikokultur in der 5. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) verankert worden.

Die Risikokultur bringt die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen eines Unternehmens in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereit-

Die Autoren

Professor Dr. Arnd Wiedemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen. Zusammen mit Professor Dr. Volker Stein ist er Gründungsvorstand der Universität Siegen Business School. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die integrierte Banksteuerung (das Zusammenwirken von internem Controlling, externer Bilanzierung und aufsichtsrechtlicher Limitierung) sowie das finanzielle Risikomanagement von Unternehmen.



Professor Dr. Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen das strategische Personalmanagement, die internationale empirische Organisationsforschung sowie die marktbasierete Führung in Organisationen.



<https://www.pmg.uni-siegen.de>

Beide forschen gemeinsam an dem von ihnen initiierten Forschungsgebiet der **Risk Governance**. Risk Governance ist die Durchdringung eines Unternehmens mit einer auf die verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) ausgerichteten Risikosteuerung aus strategischer Sicht. Risk Governance überbrückt die Lücke zwischen dem operativen Risikomanagement und der strategischen Corporate Governance. Ziel der Risk Governance ist es, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf Risikobedrohungen hin abzu prüfen, es bei Bedarf anzupassen und auf diese Weise nachhaltig umfassend risikorobust zu gestalten.

Internet: <https://www.uni-siegen.de/riskgovernance/>

schaft und Risikomanagement sowie die damit verbundenen Kontrollen zum Ausdruck. Die Risikokultur, die unter anderem die Leitungskultur („Tone from the Top“), die gespürte Verantwortlichkeit der Mitarbeiter, eine offene Kommunikation und den kritischen Dialog umfasst, beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat daher unmittelbar Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.

Interesse in der Forschung wächst

Parallel zur aufsichtsrechtlichen Bedeutung des Themas ist auch ein gesteigertes Interesse in der Wissenschaft zu beobachten. Insbesondere seit 2013 wird zum Thema Risikokultur auf internationaler Ebene verstärkt geforscht und publiziert. Es zeigt sich, dass die Risikokultur in alle Bereiche der Risikosteuerung einwirkt. Forschungsergebnisse aus der Finanzkrise offenbaren, dass Banken mit einer schwachen Risikokultur häufig ein ebenso schwaches Risikomanagement aufwiesen, dafür jedoch in ihrer Risikobereitschaft sehr offensiv agierten. Aus den Forschungsbeiträgen lässt sich auch die Erkenntnis

ableiten, dass die Konkretisierung der Risikokultur über drei Anforderungen in ein Institut getragen werden kann:

- **Stärkung der Verantwortung,**
- **Flexibilität und**
- **Resilienz der Mitarbeiter.**

Im Kern gilt es, das Verständnis der Mitarbeiter für den von der Bank gewählten Risikoansatz zu fördern.

Wie die drei Anforderungspunkte genau interpretiert werden können und wie die Risikokultur auf die gesamte Risikosteuerung ausstrahlt, wird in der Analyse genauer untersucht. Ebenso soll die Ausprägung der Risikokultur in Sparkassen gezeigt und insbesondere untersucht werden, wie die Leitungen von Sparkassen die Risikokultur als Führungskonzept leben.

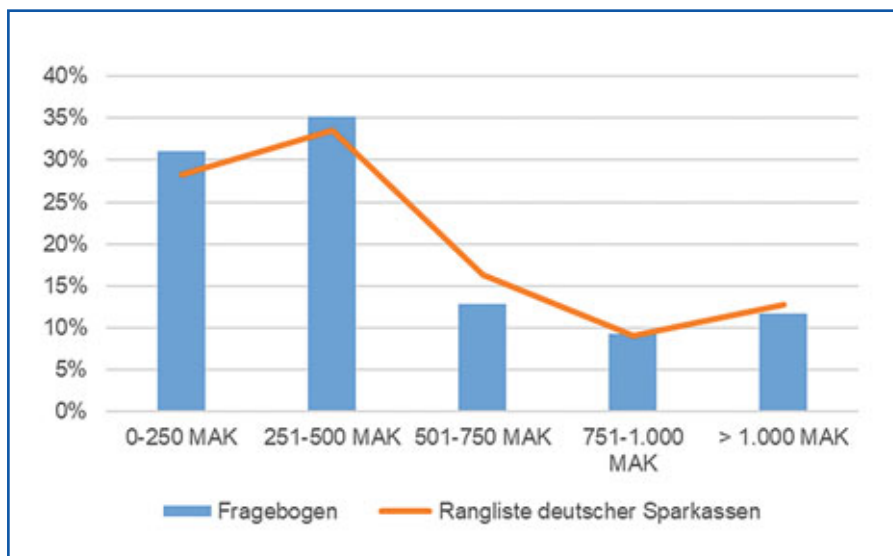
Neue Risikokultur empirisch erfassen

Ziel des Projektes ist es, die Risikokultur von Sparkassen im Sinne des „Tone from the Top“ empirisch zu erfassen: Als was wird Risikokultur von der Leitung einer Sparkasse gesehen, wie wird sie kommuniziert und wie glaubwürdig wird sie vorgelebt? Wie kann der

„Tone from the Top“ im Hinblick auf die angestrebte Risikokultur konkret und vor allem sachgerecht ausgestaltet werden, um nicht einer noch weiteren (Über-)Regulierung Vorschub zu leisten?

Methodisch wird für die Kulturanalyse eine Kombination aus einem objektivierenden Verfahren und einem interpretativen Verfahren eingesetzt. Konkret wurde eine quantitative empirische Untersuchung mittels eines Fragebogens durchgeführt, die um persönliche (strukturierte) Interviews mit Sparkassenvorständen ergänzt wurde. Die quantitative Datenerhebung ist als schriftliche Befragung per Brief durchgeführt worden. Der Fragebogen wurde an jede Sparkasse in Deutschland (N = 379 zum Zeitpunkt der Erhebung) versandt. Die Rücklaufquote beträgt 52 Prozent (197 Fragebögen). Eine Studie aus dem Jahr 2018 belegt, dass die meisten Rücklaufquoten von Befragungen weltweit zwischen zehn bis bestenfalls 35 Prozent liegen. Die vorliegende Studie liegt damit weit über dem Durchschnitt.

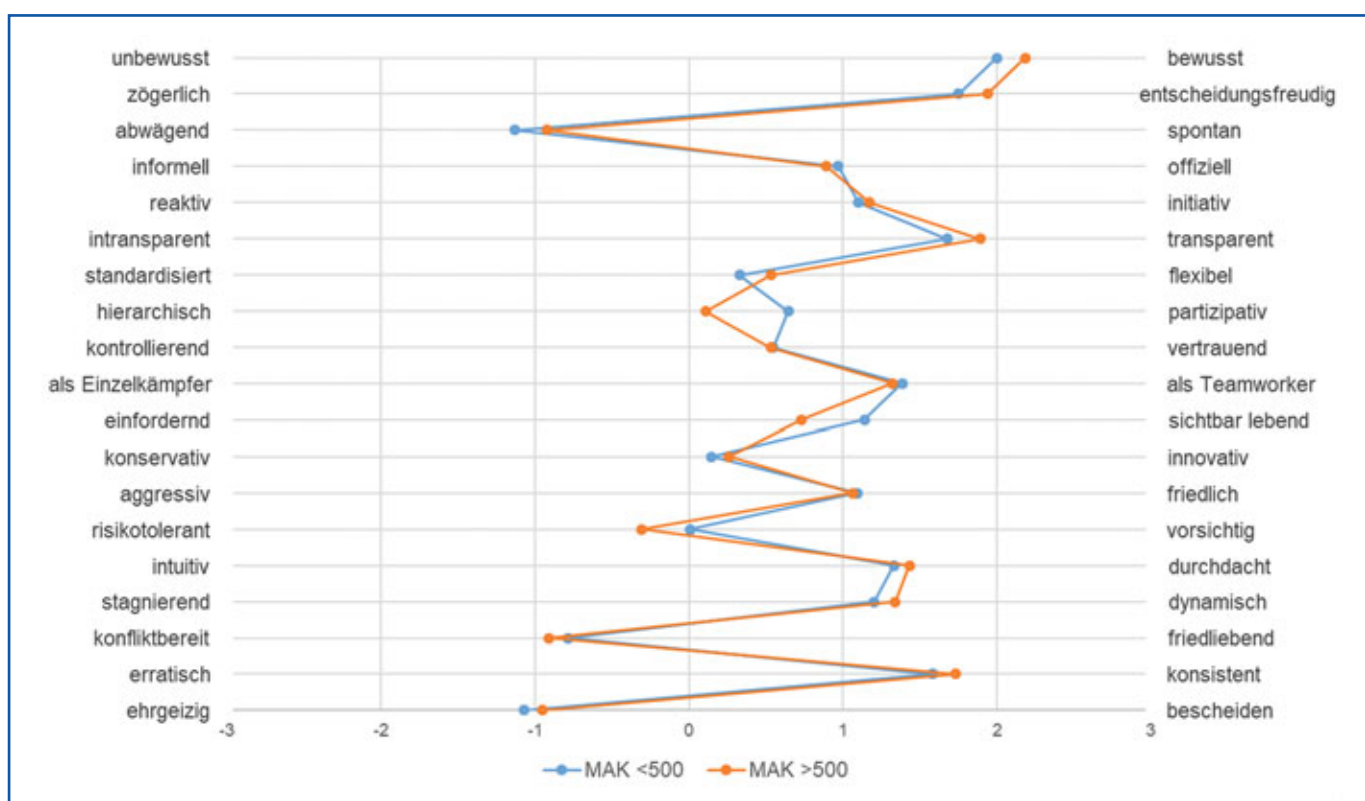
Abbildung 1: MAK der deutschen Sparkassen sowie in unserem Projekt



Sparkassenlandschaft umfassend repräsentiert

Abbildung 1 zeigt, dass die Fragebogenerhebung die deutsche Sparkassenlandschaft repräsentativ abdeckt. Gemessen an den Mitarbeiterkapazitäten (MAK) spiegeln die erhaltenen und ausgefüllten Fragebögen die Struktur aller Sparkassen fast perfekt wider.

Abbildung 2: Kommunikationsverhalten nach Mitarbeiterzahl



Inhaltlich unterteilt sich der Fragebogen in drei Schwerpunkte.

- Der erste Schwerpunkt bezieht sich auf die Erhebung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen der teilnehmenden Sparkassen, aus denen ein Ertrags- und Risikoprofil der jeweiligen Sparkasse abgeleitet werden kann.
- Der zweite Schwerpunkt fokussiert auf den Führungsstil und das Kommunikationsverhalten des Vorstands. Erhoben wurden auch Daten über die persönliche Einstellung der Befragten.
- Der dritte Schwerpunkt widmet sich der Umsetzung der Risikokultur innerhalb der Sparkasse.

Abbildung 2 gibt einen kleinen Vorgeschmack auf die Ergebnisse des Fragebogens. Gezeigt wird das Kommunikationsverhalten in Bezug auf Risikothemen

anhand eines Polaritätsprofils. Die Auswertung differenziert zwischen großen und kleinen Instituten gemessen an der Mitarbeiterzahl. Die Trennung wurde bei einer MAK von 500 gezogen, wobei 130 Institute der Stichprobe eine MAK bis 500 aufweisen und bei 67 Sparkassen die MAK über 500 liegt. Deutlich wird, dass die beiden Auswertungslinien eine hohe Übereinstimmung aufweisen. Wenn nach Unterschieden gesucht wird, dann zeigt sich, dass das Kommunikationsverhalten größerer Sparkassen etwas bewusster, dafür aber auch etwas hierarchischer ist. Zudem scheinen größere Institute risikotoleranter und kleinere Institute vorsichtiger zu sein. In kleineren Sparkassen werden Risikothemen zudem tendenziell auch stärker sichtbar gelebt.

Der Abschluss des Projektes ist für Ende des Jahres geplant. Die Veröffentlichung der Ergebnisse wird 2021 erfolgen.

Das Forschungsteam der Universität Siegen

Professor Dr. Arnd Wiedemann, Christiane Bouten, M.Sc. und Patrick Hertrampf, M.Sc., Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement

Professor Dr. Volker Stein und Nicolas Mues, M.Sc., Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation

Der Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement

Professor Dr. Arnd Wiedemann

Der Lehrstuhl forscht auf dem Gebiet des finanziellen Rentabilitäts- und Risikomanagements für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Das finanzielle Rentabilitätsmanagement umfasst neben der Suche nach einer möglichst günstigen Finanzierung respektive möglichst hoch verzinslichen Anlage auch die möglichst kostengünstige und effiziente Abwicklung des Zahlungsverkehrs (Cash-Management).

Da unternehmerische Entscheidungen stets mit Unsicherheit behaftet sind, müssen mögliche aus ihnen resultierende Liquiditätsstörungen und/oder negative Rentabilitätseffekte bis hin zur Insolvenz im Rahmen des finanziellen Risikomanagements berücksichtigt werden. Den Ausgangspunkt bildet die Steuerung des Liquiditätsrisikos. Auf der Liquiditätssteuerung setzt die Messung und Steuerung der finanziellen Erfolgsrisiken auf. Zu nennen sind die Steuerung des Forderungsausfallrisikos und die Steuerung der Marktpreisrisiken. Zu den relevanten Risiken zählen das Währungsrisiko, das Zinsrisiko, das Rohstoffpreisrisiko oder auch Aktienkursrisiken. Diese Risiken gilt es in einem Regelkreis aus Risikoanalyse, Risikosteuerung und Risikokontrolle (Limite etc.) operativ handhabbar zu machen.

Zu den Zielen zählt auch der Transfer des erarbeiteten Wissens in die Unternehmenspraxis. Ein besonderes Anliegen ist die Weiterentwicklung dieser gerade für Unternehmen vor dem Hintergrund der ständig steigenden Bedeutung des Ratings zunehmend wichtiger werdenden Wissenschaftsdisziplin. Unternehmen wie Wissenschaftler sind herzlich eingeladen, bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme des finanziellen Rentabilitäts- und Risikomanagements zu kooperieren. Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben, so freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Weiterführende Literatur

Arnd Wiedemann/ Christiane Bouten/ Patrick Hertrampf: Risikokultur in Banken – eine systematische Literaturanalyse, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 32. Jahrgang, Heft 05/2020, S. 286–303.



Welchen Einfluss nehmen die persönlichen Befindlichkeiten von professionellen Investoren auf eine erfolgreiche Anlagestrategie? Dieser Frage ging eine jetzt prämierte wissenschaftliche Studie auf den Grund.
Foto: Sparkassen-Bilderwelt

Newcomer Award geht nach München und Mainz

Psyche als Faktor für den Investmenterfolg

Für die Arbeit „Investor personality and success in venture capital“ nahm Silja Spreng (TU München) stellvertretend für das Autorenteam auf der virtuellen 24. Interdisziplinären Jahreskonferenz zu Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (G-Forum 2020) den „Best Entrepreneurship Research Newcomer Award 2020“ entgegen.



Silja Spreng

Koautoren des Werkes sind Professor Dr. Reiner Braun von der Technischen Universität München sowie Professor Dr. Andranik Tumasjan von der Johannes Gutenberg Universität Mainz.

Der mit 1000 Euro dotierte und von der Stiftung für die Wissenschaft (<https://www.stiftung-wissenschaft.de/>) ausgelobte Preis wurde durch Professor Dr. Peter Witt von der Bergischen Universität Wuppertal im Rahmen der virtuellen Awards Session an Silja Spreng, stellvertretend für das Autorenteam, überreicht. Der themenoffene Preis der Stiftung richtet sich speziell an Doktoranden, Habilitanden und Juniorprofessoren, die ein Full-Paper Referatsangebot bei der interdisziplinären Jahreskonferenz zu Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (G-Forum) einreichen. Die Preisträger werden in einem zweistufigen Auswahlverfahren ermittelt. In der ersten Stufe werden die im Double-blind-Review am besten bewerteten wissenschaftlichen Arbeiten (in diesem Jahr fünf) von Nachwuchswissenschaftlern nominiert. Anschließend wählt eine Jury aus den nominierten Arbeiten die zu prämierende Arbeit aus.

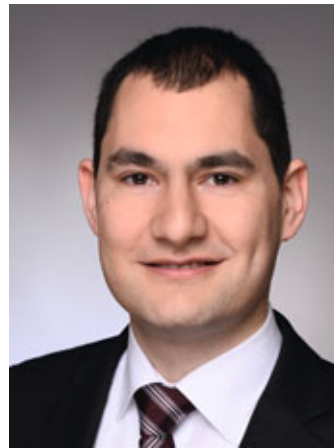


Reiner Braun

In der prämierten Studie erforscht das Team, inwieweit sich Persönlichkeitseigenschaften von institutionellen Venture Capital (VC)-Investoren auf deren Investmenterfolg auswirken. Obwohl das in hohem Maß von Unsicherheit und Risiko geprägte Entscheidungsumfeld von VC-Investoren einen signifikanten Einfluss psychologischer Faktoren – wie Persönlichkeitseigenschaften und kognitiven Verzerrungen – vermuten lässt, bestehen zu diesem Themenfeld bisher kaum quantitativ-empirische Untersuchungen auf der Basis von großzahligen Stichproben institutioneller VC-Investoren.

Investoren-Profile auf dem Prüfstand

In der vorliegenden Studie wurde ein Datensatz von 911 Investoren und 8258 Investments erhoben, der mit den Persönlichkeitseigenschaften der Investoren entlang des Fünf-Faktoren-Modells („Big Five“) angereichert wurde. Die Persönlichkeitseigenschaften der VC-Investoren wurden mithilfe ihrer Twitter-Posts erhoben und mit psycholinguistischen Analysemethoden (Textmining) ausgewertet. Unter Berücksichtigung dieses kombinierten Datensatzes wurden die von den Autoren hergeleiteten Hypothesen zu möglichen Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Investmenterfolg von VC-Investoren getestet.



Andranik Tumasjan

Neuer Erklärungsansatz für Investment-Motive

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich *Extraversion* positiv und *Verträglichkeit* sowie *Gewissenhaftigkeit* negativ auf die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Exits (d. h. Börsengang oder Akquisition) auswirken. Die Persönlichkeitseigenschaften der Investoren scheinen hierbei insbesondere mit ihrer Fähigkeit zur Post-Investment-Wertschaffung zusammenzuhängen („Treatment Effect“) und nur in geringem Maß mit ihrer initialen Investmentauswahl („Selection Effect“).

Die Studie stellt somit einen neuen Erklärungsansatz zur finanziellen Leistung von VC-Investments dar, der die bestehende Literatur ergänzt und neue Wege eröffnet, den Einfluss von Persönlichkeit im VC-Kontext weiter zu erforschen.

Reif fürs Archiv

Als „Hamsterheere“ das platte Land heimsuchten

Dass Hamstern keineswegs ein Phänomen aus Corona-Zeiten ist, zeigt ein Notgeldschein der norddeutschen Stadt Freren aus dem Sparkassenhistorischen Archiv.

Wir sind zwar noch mitten in der durch das Corona-Virus SARS-CoV-2 ausgelösten Pandemie. Aber auch diese Krise wird – hoffentlich – irgendwann ein Ende haben. Zu den Bildern, die dann ins kollektive Gedächtnis einziehen, gehören mit Gewissheit diejenigen von so manch leergeräumtem Supermarktregal. Sie zeugen von den Hamsterkäufen, die viele Menschen aus einem oft unbestimmten Gefühl der Angst oder Unsicherheit tätigten.

„Dem Hamsterheere wohlbekannt ist Freren im Hannoverland“

Dass der Mensch sich in echten oder vermeintlichen Notzeiten in einen „Hamster“ verwandelt, ist ein immer wiederkehrendes Phänomen. Aus einer dieser Zeiten stammt ein originelles Dokument im Sparkassenhistorischen Archiv.



Der „Hamsterer-Extra-Zug“ auf der Vorderseite des Notgeldscheins

Es handelt sich um einen Anfang der 1920er-Jahre von der Stadt Freren im südöstlichen Niedersachsen ausgegebenen Notgeldschein. Auf der Vorderseite ist ein am Frererer Bahnhof haltender „Hamsterer Extra-Zug“ zu sehen, den die Reisenden mit prall gefüllten Säcken und Körben beladen. Erläuternd heißt es dazu auf der Rückseite „Dem Hamsterheere wohlbekannt ist Freren im Hannoverland.“

Die Abbildung erinnert an die Zeit unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg, als Menschen aus dem Notleidenden Ruhrgebiet in das mit der Bahn gut erreichbare Freren fuhren, um Geld und Sachwerte gegen Lebensmittel einzutauschen.



„Des Hamsters Traum“ auf der Rückseite des Notgeldscheins

Kurios ist das Bild auf der Rückseite des Notgeldscheins. Es zeigt einen wohlgenährten Hamster, der inmitten seiner erträumten Vorräte thront. Anders als heute bestehen sie nicht aus Toilettenpapier, Nudeln und Tiefkühlpizzen, sondern aus Kartoffeln, Eiern, Brotlaiben, Schinken und Würsten. Der dazugehörige plattdeutsche Spruch liest sich deshalb fast wie ein Kommentar zu den veränderten Bedürfnissen und Lebensbedingungen: „Den eenen sin Uhl is den anern sin Nachtigall.“ – was so viel heißt wie: „Die Geschmäcker sind verschieden.“

Dr. Thorsten Wehber



Von der Auszubildenden zum Vorstandsmitglied: Leistung und Eigeninitiative waren die Sprossen auf der Karriereleiter von Andrea Psarski bei der Sparkasse Witten.

Leistung und Eigeninitiative Bausteine des Erfolgs

„Das Ziel niemals aus den Augen verlieren“

Die Unterstützung durch das Förderkolleg empfindet sie nach wie vor als Privileg, auch weil damit neben dem fachlichen Input eine Persönlichkeitsentwicklung verbunden war, die half, dass aus der ehemaligen Auszubildenden der Sparkasse Witten (an der Ruhr) ein Vorstandsmitglied wurde. Ein heute eher seltenes Phänomen, das neugierig macht auf die genauen Etappen des Karriereweges.

Frau Psarski, Sie haben 2018 das Amt als Vorstandsmitglied der Sparkasse Witten angetreten. Haben sich Ihre damit verbundenen Vorstellungen erfüllt?

Aus meinem ehemaligen Aufgabengebiet als Abteilungsleiterin und Verhinderungsvertreterin des Vorstands ergaben sich vertrauensvolle Kontakte zum Vorstand der Sparkasse Witten. Aus dieser Zusammenarbeit heraus hatte ich tatsächlich klare Vorstellungen, als ich in den Vorstand berufen wurde. Und: Ich hatte mich sehr auf die vielfältigen Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten gefreut.

Dass sich der Beginn meiner Vorstandstätigkeit allerdings als derart turbulent herausstellen sollte, damit hatte ich nicht gerechnet: Zwei Monate nach Amtsantritt hat der damalige Vorstandsvorsitzende unser Haus verlassen. Für mich waren damit ein Ressortwechsel als Marktvorstand und die Übernahme der kommissarischen Leitung der Sparkasse verbunden. Unser Slogan für unsere Broschüre „Report“ in jenem Jahr lautete: „Sparkasse Witten – gemeinsam sind wir allem gewachsen“ – meines Erachtens ist das sehr passend für uns.

Philosophie des Miteinander leben

Dabei bin ich sehr dankbar für die Unterstützung durch meine Kollegen Arno Klinger und später Rolf Wagner, mit dem ich heute das Vorstandsteam bilde. Selbstverständlich war und ist für mich, dass ein gemeinsamer Erfolg dem Vorstand nur mithilfe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist. Ich bin froh und dankbar über das gute Miteinander in unserer Sparkasse. Nur so können wir allen Herausforderungen gerecht werden. Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie hat sich diese Philosophie bewährt. Der Hashtag #gemeinsamdadurch gilt uneingeschränkt für die Sparkasse Witten.

Sie sind ein Eigengewächs der Sparkasse. Wie bewerten Sie im Rückblick eine Karriere im eigenen Haus; generell als Vorteil oder gilt es daraus entstehende spezifische Hindernisse zu überwinden?

Für mich persönlich sehe ich es als großen Vorteil an, die Berufslaufbahn vom Azubi bis zum Vorstand durchgängig hier erlebt zu haben. Das gab mir die Gelegenheit, alle Bereiche des Hauses genau kennenzulernen und in viele Prozesse tief eingebunden zu sein. Hindernisse gab es für mich in keiner Hinsicht. Als möglicher Nachteil könnte das Eintreten einer

Betriebsblindheit vermutet werden. Durch Kontakte in vielfältigen Netzwerken gewinne ich regelmäßig Einblick in andere Unternehmen. Auch so kann ich immer wieder über den berühmten Tellerrand hinaus blicken. Aus heutiger Perspektive betrachtet, war es für mich die richtige Entscheidung, die Leitungsfunktion hier im Haus anzutreten.

Breite Förderung wichtiger Baustein

Wie wirkte sich ihre Zugehörigkeit zum Förderkolleg allgemein und auf Ihr berufliches Fortkommen aus und welchen Nutzen haben Sie für Ihre Studien an der Uni Hagen und an der Ruhr Uni Bochum daraus gezogen?

Die Unterstützung durch das Förderkolleg empfinde ich nach wie vor als Privileg. So wurde mir während des Studiums eine Teilzeittätigkeit und damit Freiraum für das Studium ermöglicht. Als ehemalige Sparkassen-Auszubildende konnte ich so Einblick in viele weitere Fachrichtungen gewinnen. Auch von den Studien an der FernUniversität Hagen und an der Ruhr-Universität Bochum konnte ich fachlich profitieren, aber am Förderkolleg mit seiner ideellen Förderung spielt neben fachlichem Input und vielfältigen Themen auch die Persönlichkeitsentwicklung der Kollegiaten eine große und für mich sehr wichtige Rolle. Während meiner Tätigkeit als Vorsitzende des Förderkreises Dortmund konnte ich diese Erfahrung mit meinen Kommilitonen vertiefen. Interessant und wertvoll war dabei auch der studienfachübergreifende Austausch.

Nicht abwarten – aktiv werden

Als weibliche obere Führungskraft sind Sie auch ein Vorbild für andere Kollegiatinnen. Welchen Rat können Sie ihnen mit Blick auf die angestrebte berufliche Karriere geben?

Wenn ich von meiner Laufbahn ausgehe, dann habe ich mir schon frühzeitig Ziele gesteckt und die Zielerreichung nie aus den Augen gelassen. Auch meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rate ich immer wieder, nicht abzuwarten, sondern aktiv zu werden sowie Förderungen und die Übertragung von Verantwortung einzufordern. Dann gilt es jedoch zu „liefern“ und entsprechende Leistungen zu erbringen. Ein persönlicher Mentor ist dabei eine große Hilfe; auch das Networking darf nicht vernachlässigt werden.

Also: Ziele stecken, Förderungen einfordern und Leistung abliefern!

In Ihrer Leitungsfunktion sehen Sie sich aktuell mit einer schwierigen Gesamtlage konfrontiert, wenn wir an die Auswirkungen von Corona denken. Was sind – kurz zusammengefasst – die hauptsächlichsten Herausforderungen und wie wollen bzw. haben Sie diese angegangen oder schon gelöst?

Kurz zusammengefasst: Die Herausforderungen sind vielfältig. Wir alle wurden mit einer vollkommen neuen Situation konfrontiert. Unser oberstes Gebot ist der Schutz der Gesundheit unserer Mitarbeiter und Kunden; dabei ist es für uns eine Verpflichtung dennoch für unsere Kunden und deren Anliegen „da zu sein“. Am Anfang der Pandemie waren viele Ad-hoc-Entscheidungen

nötig. Besonders die Digitalisierung hat eine enorme Dynamik entwickelt, was ich perspektivisch als Vorteil betrachte. Wir haben die Zeit unter anderem für den Umbau unserer Geschäftsstellen genutzt, der es den Kunden nun überall ermöglicht, öffnungszeiten-unabhängig Bankgeschäfte zu betreiben.

Natürlich hat auch ein Marktvorstand in diesen Zeiten den Blick für das Risiko. Insofern habe ich aktiv und frühzeitig darauf hingewirkt, die aus Corona entstehenden Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu minimieren. Dies haben wir überwiegend gemeinsam mit unseren Kunden getan. Wir sehen uns daher auch in Pandemiezeiten gut gerüstet und solide aufgestellt.

Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch

Vom Azubi in den Vorstand

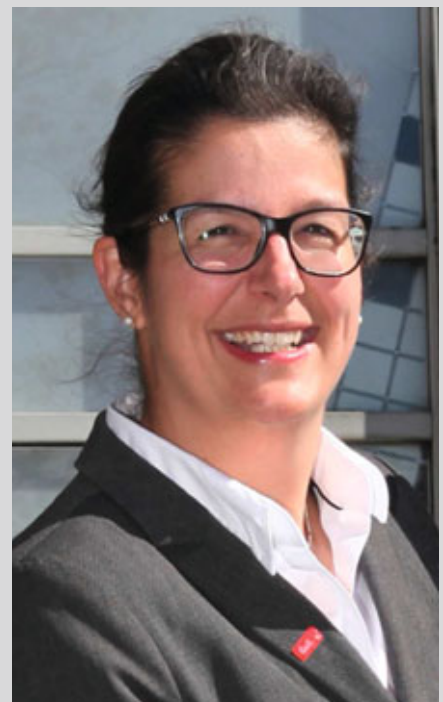
Stationen eines außergewöhnlichen Karrierewegs

Andrea Psarski, Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Witten, startete ihre Karriere im eigenen Haus 1996 als Auszubildende. In den Jahren 1998 bis 2001 war sie im Bereich Marktfolge Gewerbetunden, von 2001 bis 2003 in der Marktfolge Firmenkunden tätig.

Nach einem Intermezzo als Trainee Firmenkunden folgte ab Mitte 2004 eine Tätigkeit in der Firmenkundenbetreuung mit Fokussierung auf Projektfinanzierungen, Immobiliengroßkundenbetreuung und mittelständische Unternehmen sowie Kommunalkundenbetreuung.

Seit Mitte 2007 bis Anfang 2015 leitete sie das Team Firmenkundenbetreuung und Wohnungsbaufinanzierung sowie Vermögensbetreuung der Sparkasse und zeichnete ab Ende 2014 für den konzeptionellen Neuaufbau der Marktfolge Aktiv als Abteilungsleiterin verantwortlich.

An die Vorstandspforte der Sparkasse klopfte Andrea Psarski Mitte 2016 als Verhinderungsvertreter des Vorstands, ehe sie ab Anfang 2018 Risiko-/Überwachungsvorstand und bereits ab März 2018 Marktvorstand für die Bereiche Firmenkundenbetreuung, Vermögensmanagement, Privatkundenmarkt, Versicherung und Bausparen, Immobiliencenter, medialer Vertrieb, Kundenservicecenter, Depot A, Personal wurde. Das Amt der kommissarischen Vorstandsvorsitzenden wurde ihr vom Verwaltungsrat in der für die Sparkasse schwierigen Zeit zwischen März und Dezember 2018 anvertraut.





Digital und Online statt „vor Ort“ – das Förderkolleg musste sich mit den neuen Gegebenheiten in Pandemie-Zeiten arrangieren. Die drei folgenden Erfahrungsberichte von Kollegiaten zeigen, wie effizient die Aufgabe gemeistert wurde.

Foto: Sparkassen-Bilderwelt

Corona verändert die Lernwelt radikal

Online büffeln statt Präsenz-Semester

Nachdem die Nachricht des ersten Lockdowns im März 2020 die Kollegiaten des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft erreicht hatte, war schnelles Handeln gefordert. Geplante Präsenzveranstaltungen wurden innerhalb kürzester Zeit auf Online-Formate umgestellt. Somit konnte bereits nach einer Woche der Grundstein für das erste digitale Veranstaltungsemester gelegt werden.

Vorbehalte ausgeräumt

Den Anfang machte die erfahrene Trainerin Kathrin Köhler aus Berlin mit dem „Digital Bootcamp: Aufbau einer Online Identität und (Krisen-)Kommunikation“. Innerhalb von zwei Tagen wurden die Teilnehmenden als Markenbotschafter ihrer Sparkassenhäuser bzw. Unternehmen ausgebildet und erhielten einen Überblick über das digitale Netzwerken und die digitale Zusammenarbeit.

Den einen oder anderen Vorbehalt, den es im Vorfeld gab, konnte Kathrin Köhler schnell aus der Welt schaffen – und somit bot das Seminar mit Webcam am Schreibtisch oder Esstisch daheim am Ende sogar einen ganz neuen Einblick in den Alltag der Kollegiatinnen und Kollegiaten.

Alle Teilnehmer des Bootcamps haben entweder im Rahmen des Seminars ein LinkedIn – Profil angelegt oder mit den Tipps und Tricks, die Kathrin Köhler gegeben hatte, ihr bestehendes LinkedIn-Profil optimiert.

Erfahrungsbericht gefällig?

Kathrin Köhler hat uns von einer ehemaligen Teilnehmerin berichtet, die durch ein einziges monatliches Posting mit dem Schwerpunkt „Künstliche Intelligenz“ bei LinkedIn als Expertin für dieses Thema bei ihrem Chef galt und sich dadurch neue Karrierewege erschlossen hatte.

Fazit zum ersten Online-Seminar

Online kann man sich äußerst effizient zu spannenden Themen austauschen und viel lernen. Der persönliche Austausch rund um das Seminar fehlt aber natürlich trotzdem.

Julian Quenzer, Bundessprecher des Förderkollegs



Foto: Sparkassen-Bilderwelt

Seminarangebot digital umgestaltet

Führen will gelernt sein

Viele weitreichende Mega-Trends beschäftigen die Menschen in den aktuellen Zeiten – ob Urbanisierung, Gesundheit & Fitness, Neuökologie, Konnektivität oder New Work. All diese Trends verändern die Art und Weise, wie wir leben, denken und arbeiten.

Aber, dies sind nicht einfach nur typische #Buzzwords! Denn dahinter verbirgt sich ein tiefgreifender Wandel, der die gesamte Gesellschaft betrifft.

Wie beispielweise muss sich das Führungsverhalten in einer Welt voll neuer Prämissen verändern?

Wie kann man aktuell und auch zukünftig „modern“ und „agil“ führen? Und warum muss sich die Führung überhaupt verändern? In einem inspirierenden und kurzweiligen Zwei-Tages-Seminar unter dem Leitthema „Moderne (agile) Führung“ setzte sich eine Gruppe von Kollegiatinnen und Kollegiaten mit diesen Frage-

stellungen auseinander. Im Rahmen von Gruppenarbeiten wurden die gängigsten Methoden, die aktuellen Trends, die modernen Führungsstile und vor allem die sich wandelnden Anforderungen an die Führungskraft von morgen intensiv beleuchtet – und dabei in einem sogenannten Delegations-Poker auch umgehend spielerisch angewandt.

Dieses Seminar zeigte uns noch einmal deutlich auf, wo wir momentan stehen, welche Anforderungen wir schon erfüllen und woran wir noch arbeiten müssen.

Ein herzlicher Dank gilt der Dozentin Claudia Eisinger, die das Seminar mit Blick auf die aktuell schwierige Situation schnell und effektiv digital umgestaltete.

Kai André Mischak

Digitale Angebote im Förderkolleg

Schnelle Reaktion: Im Zuge der Veränderung der Lernwelt durch das Corona-Virus baute das Förderkolleg seine Lernangebote in kurzer Zeit von Präsenzveranstaltungen auf digitale Angebote um.

Digital Bootcamp: „Aufbau einer Online-Identität & (Krisen)-Kommunikation“; **Online-Training:** „Moderne (agile) Führung; Online-Seminar: „Innovationsmanagement – innovative Entwicklungen bei Finanzdienstleistern und Versicherungen“; **Virtuelles Seminar:** „Steuerliche Fragestellungen und Maßnahmen im Rahmen der Corona-Krise und ein wirtschaftlicher Ausblick“; **Online-Seminare:** „Teamrollen kennen und produktiv machen“, „Leadership: Mindset und Skillset als Führungskraft der Zukunft“, „Design Thinking lernen und erleben“, „Professionell und kompetent ‚Nein‘ sagen“; **Virtuelles Training:** „Das Konflikt-Gespräch führen“; **Online-Vorträge:** „Corona und die volkswirtschaftlichen Folgen“, „Risk Governance – Perspektiven für die Banksteuerung der Zukunft“, „Agiles Projektmanagement“; **Virtuelles Seminar (geplant):** „Fachvortrag: Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien“



Die Zukunft der Sparkassen fest im Blick und offen für notwendige Innovationen

Foto: Sparkassen-Bilderwelt

Zukunftstreiber Innovationsmanagement

Gestalten statt verwalten

Innovationen entscheiden maßgeblich über den Fortbestand und Erfolg eines Unternehmens am Markt. Auch Sparkassen müssen stetig die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle kritisch hinterfragen und kontinuierlich weiterentwickeln. In diesem Zusammen-

hang kommt dem Innovationsmanagement eine Schlüsselrolle zu.

Daher thematisierten die Kollegiaten in einem Online-Seminar mit Professorin Dr. Diane Robers von der EBS

Universität für Wirtschaft und Recht die Grundlagen des Innovationsmanagements. Dabei standen insbesondere wegweisende Entwicklungen bei Finanzdienstleistern und Versicherern im Fokus.

Nach einer fundierten theoretischen Einführung zu aktuellen Treibern und Trends im Innovationsmanagement wurden die Kollegiatinnen und Kollegiaten in sogenannten Breakout-Sessions selbst aktiv und betrachteten Innovationen im Sparkassenumfeld genauer. Dabei bot sich den Studierenden die Gelegenheit, in Teams mögliche Geschäftsmodelle für die „Sparkasse der Zukunft“ mithilfe des sogenannten Business Model Canvas zu entwickeln und anschließend mit der Seminargruppe zu teilen und zu diskutieren.

Digitale Beratung im Zeichen von Corona

Aber nicht nur die Breakout-Sessions machten das Online-Seminar interaktiv und abwechslungsreich, zudem bereicherten integrierte Impulsvorträge die Online-Lernveranstaltung mit ihren praxisnahen

Einblicken. Martin Fleischer, Vorstand der BavariaDirect, ermöglichte in seinem Vortrag spannende Einblicke in die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Innovationen am Beispiel der Versicherungskammer.

In einem weiteren Impulsvortrag von Jennifer Brasnic, Senior Managerin bei Sopra Steria und Alumna des Kollegs, stand die ganzheitliche digitale Beratung vor dem Hintergrund der aktuellen Pandemie (COVID-19) im Fokus. Dabei wurden die wesentlichen Learnings beschrieben und anschließend mit der Seminargruppe diskutiert.

Aufgrund der hohen Nachfrage durch die Studierenden im Kolleg der Stiftung für die Wissenschaft wurde das Online-Seminar ein weiteres Mal mit ähnlich großer Resonanz angeboten.

Die Kollegiatinnen und Kollegiaten konnten durch ihre Teilnahme an diesem Online-Seminar einen weiteren wichtigen Schritt für ihre hoffentlich erfolgreiche berufliche Laufbahn als „Zukunftsgestalter“ in der Sparkassen-Finanzgruppe machen.

Le-Roy Graeff

Institut für Kreditrecht Mainz

Johannes Gutenberg-Universität, Wallstraße 11, 55122 Mainz
www.institut-kreditrecht.de

Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen Abt. B Rechtswissenschaft

- | | |
|----------|---|
| Band 216 | <i>Daniel J. Schneider</i>
Widerrufsrechte beim Crowdfunding |
| Band 217 | <i>Katharina Niemz</i>
Der Versammlungsleiter im Aktienrecht
Mit Ausblick auf das GmbH-Recht |
| Band 218 | <i>Christoph Breuer</i>
Wissen, Zurechnung und Ad-hoc-Publizität |



Der puritanische Theologe John Harvard förderte in seinem Testament die in Cambridge gelegene Universität so entscheidend, dass sie ihn zu ihrem Namensgeber machte. Die Statue von Harvard schmückt heute den Campus der Universität. Foto: Monica Volpin

Studium per Computer an der Harvard Summer School

Wissenshorizont global und digital erweitert

Einmal über den Campus der altherwürdigen Harvard University spazieren, in der Bibliothek ein Buch lesen und in den Vorlesungssälen dem Professor gebannt zuhören – der Traum vieler Studenten ...

Nun gut, so weit ist es bei mir leider nicht gekommen, da aufgrund der Covid-19-Pandemie Reisen in die USA seit Anfang des Jahres untersagt sind. Allerdings wäre meine Teilnahme an der diesjährigen Summer School der Harvard University ohne Covid-19 sehr wahrscheinlich erst gar nicht zustande gekommen. Aber der Reihe nach.

April 2020 – die meisten Menschen werden diese Zeit wohl mit Kontaktbeschränkungen, Maskenpflicht und

Home-Office assoziieren. Der Arbeits- und Studierendentag wurde von jetzt auf gleich auf den Kopf gestellt und die Digitalisierung der Gesellschaft erlebte quasi einen Quantensprung.

Trotz Pandemie positiv denken

Wieso ich dies erwähne? Der Ausgangspunkt für die Teilnahme an der diesjährigen Summer School der Harvard University war meine Überlegung, wie man die aktuelle Lage bestmöglich nutzen kann, um ihr doch etwas Positives abzugewinnen. Und im Laufe der Tage sehe ich auf Instagram eine Werbung der HEC aus Paris für die diesjährige Summer School – ein mehrwöchiges Bildungsangebot, das nahezu alle führenden Universitäten weltweit im Sommer anbieten und welches es Studierenden aus der gesamten Welt erlaubt, Universitätskurse auf dem Campus zu belegen. Aufgrund der bereits beschriebenen Situation entschieden sich fast alle diese Institutionen, ihre Angebote in diesem Jahr digital auszurichten.

Nachdem das Angebot der HEC also mein Interesse geweckt hat, konnte ich mit einer kurzen Google-Suche herausfinden, welche Institutionen ebenfalls Summer Schools anbieten und – man staune – die Harvard Summer School war sowohl preislich als auch von der Breite der angebotenen Kurse eine der allerbesten Optionen.

Entscheidungswege lernen und nutzen

Nachdem ich diese Idee mit meinem Arbeitgeber, der Sparkasse Herford, und meinem Team abgestimmt hatte (sechs Stunden Zeitunterschied machen eine relativ reibungslose Teilnahme gut möglich), schrieb ich mich an der Harvard Summer School für das siebenwöchige Masterstudienmodul „The Art and Science of Decision Making“ ein und konnte mit der finanziellen Unterstützung des Förderkollegs Ende Juni diesen Kurs beginnen. Die Wahl unter einer großen Breite an Angeboten fiel auf dieses Modul, da ich sehr daran interessiert war, mehr über Entscheidungswege zu lernen und meine eigene Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, verstehen und verbessern wollte – schließlich sind wir mit der Notwendigkeit Entscheidungen zu treffen, nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Kontext mehrmals täglich konfrontiert.



Somit hieß es zwei Mal pro Woche für vier Stunden Zoom-Vorlesungen zu verfolgen, die Vorlesungen vor- und nachzubereiten und verschiedene Prüfungsleistungen – wie Essays oder Präsentationen – abzuliefern. Die Kursliteratur umfasste mehrere hochinteressante Bücher und Paper, vor allem aus dem Bereich der Psychologie, darunter Daniel Kahnemans „Thinking Fast and Slow“, Richard Thalers „Nudge“ und Malcolm Gladwells „Blink“.

Abgerundet wurde das Curriculum zum Beispiel durch Gastredner oder situative Übungen und Tests zur Einschätzung der eigenen Entscheidungsfindung. „Trotz“ Zoom waren die Vorlesungen qualitativ und organisatorisch hervorragend und die Möglichkeit, sich mit Studierenden aus der gesamten Welt und Harvard-Studenten auszutauschen, absolut ein Gewinn.

Trotz Fernstudium eine enge Bindung

Als besonders wertvoll und problemlos adaptierbar für die Situation in Deutschland empfand ich die Bereitschaft der Professoren (das Modul wurde durch zwei Professoren parallel unterrichtet), sich nach Beendigung der Vorlesungen mit den Studenten auszutauschen – sei es über Themen aus den Vorlesungen oder über sonstiges Wissenswertes. Dies schuf eine sehr viel engere Bindung zwischen Professoren und Studenten als ich dies zuvor in Deutschland erlebt habe,

zudem es die akademische Erfahrung massiv aufwertet!

Zusammenfassend blicke ich überaus positiv auf diese Erfahrung zurück und kann für mich sagen, dass die Entscheidung, die Harvard Summer School zu besuchen und diesen Kurs zu belegen, absolut bereichernd war. Ich bin der Stiftung für die Wissenschaft für die Unterstützung dieses Vorhabens sehr dankbar. Auch

wenn ich nicht die Campus-Luft der Harvard University schnuppern konnte, verhalf mir der Kurs, meinen Horizont und mein Netzwerk zu erweitern. Ausgehend von dieser Erfahrung kann ich jeden Studenten und auch Berufstätigen nur dazu ermutigen, sich diese Angebote anzuschauen, denn sie sind das Investment mehr als wert!

Fabian Wöhler

Newsticker



Am 23. Februar 2021 ist in Frankfurt am Main eine Konferenz zum Thema „Banking and the State“ geplant. Ausrichter sind das Institut für Bank- und Finanzgeschichte (IBF), das Leibniz-Institut für Finanzmarktforschung SAFE sowie die European Association for Banking and Financial History (EABH).

www.ibf-frankfurt.de



Die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG), veranstaltet am 18. März 2021 in Stuttgart ihre 44. Öffentliche Vortragsveranstaltung zum Thema „Fachkräftemangel und Migration“.

<https://unternehmensgeschichte.de/Veranstaltungskalender>



Zur historischen Tagung unter dem Leitthema „I.G. Farben in Liquidation“ laden die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) und das Hessische Hauptstaatsarchiv am 26. und 27. März 2021 nach Frankfurt am Main ein.

<https://unternehmensgeschichte.de/Veranstaltungskalender>

Preisträger der Stiftung für die Wissenschaft im Profil

Engagement gewürdigt – den Erfolg honoriert

Auch in diesem Jahr hat die Stiftung für die Wissenschaft traditionsgemäß einen Preis für die beste Abschlussarbeit beim MBA-Studiengang im Studienprogramm „Lehrinstitut mit MBA“ der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management verliehen. Zudem wurde zum zweiten Mal ein Bestenpreis beim Verbandsprüferexamen ausgelobt. Wir befragten die Ausgezeichneten, Julian Gödde von der Kreissparkasse Steinfurt und Simon Janikowski von der Prüfungsstelle beim Sparkassenverband Bayern, zu Motivation und Zukunftsplänen.



Sie haben sich, Herr Gödde, für das Studienprogramm „Lehrinstitut mit MBA“ bzw. Sie, Herr Janikowski, für eine Ausbildung zum Verbandsprüfer entschieden. Was lag diesen jeweiligen Entschlüssen zugrunde und haben sich Ihre Erwartungen hinsichtlich der Fortbildung erfüllt?



„Von Vorteil war ganz sicher, dass wir unter den Studierenden ein gutes Netzwerk aufbauen konnten.“

Julian Gödde

Julian Gödde: Die Auswahl von möglichen Fortbildungen im Anschluss an mein Bachelorstudium erfolgte in enger Abstimmung mit unserer Personalabteilung der Kreissparkasse Steinfurt. Grundsätzlich stand relativ schnell fest, dass ich mich innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe weiterbilden möchte, wobei das Lehrinstitut mit seiner langen Tradition oder ein „klassisches“ Studium an der Hochschule für Finanzwirtschaft und Management die naheliegendsten Optionen waren. Durch die Zusammenlegung beider Studiengänge fiel mir die Wahl zwar sehr leicht, gleichzeitig war es schwer einzuschätzen, was mich wirklich erwartet. Meine größte Hoffnung war, dass wir trotz der Neugestaltung ein gutes Netzwerk unter den Studierenden aufbauen können – was wir rückblickend definitiv geschafft haben.

Simon Janikowski: Als Kind der Sparkassen-Finanzgruppe und eingefleischter Kreditler mit Führungsverantwortung war es mir ein wichtiges Anliegen, ab einem gewissen Zeitpunkt einen Blick über den gewohnten Tellerrand hinaus werfen zu können. Wie „ticken“ andere Sparkassen? Wie sind deren Aufbau-

und Ablauforganisationen strukturiert und wie sind die verschiedenen Betriebsbereiche einer Sparkasse im Detail miteinander verzahnt? Dabei stellte sich für mich schnell heraus, dass speziell die weitgefächerte Tätigkeit des Verbandsprüfers es ermöglicht, Fragen dieser Art zu beantworten. Das trägt entscheidend dazu bei, den eigenen Horizont und Erfahrungsschatz ungemein zu erweitern. Somit wurden auch meine Erwartungen und Ansprüche hinsichtlich dieser Aus- und Fortbildung in keinem Fall enttäuscht.

Sie sind beide aufgrund Ihrer hervorragenden Studienleistungen von der Stiftung für die Wissenschaft ausgezeichnet worden. Was bedeutet Ihnen diese Anerkennung?

Gödde: Ehrlicherweise habe ich zu keinem Zeitpunkt mit dieser Auszeichnung gerechnet. Ich freue mich natürlich sehr, dass die intensiven Jahre im Studium zusätzlich in dieser Form honoriert werden.



„Die fortschreitende Digitalisierung erlaubt völlig neue Wege der Vermittlung von Wissen.“

Simon Janikowski

Janikowski: Als ich über die Auszeichnung informiert wurde, habe ich mich sehr gefreut. Es zeigt, dass sich entsprechendes Engagement auch in schwierigen Zeiten, wie wir sie derzeit durchleben, lohnt und auch entsprechend gewürdigt wird.

Wie können oder planen Sie, den Preis – gerade auch mit Blick auf die aktuell schwierigen und unwägbar Zeiten – für die bzw. in der Praxis zu nutzen?

Janikowski: Eine konkrete Planung steht derzeit noch aus. Wichtig ist mir, dass der Einsatz des Bestenpreises gezielt meinem neuen beruflichen Umfeld dienlich und mit einem praxisorientierten Mehrwert verbunden ist.

Gödde: Durch die lange Frist, in der ich den Preis verwenden kann, fühle ich mich aktuell noch nicht

gedrängt, einen „Notfallplan“ für die aktuellen Umstände zu entwerfen. In ersten Gesprächen mit meinem Vorstand wurde bereits Rückendeckung für verschiedene Optionen signalisiert, was mir zusätzlich die Möglichkeit gibt, alles Weitere ganz in Ruhe auf mich zukommen zu lassen.

Noch eine Frage zur aktuellen Situation: Welchen Einfluss nimmt aus Ihrer Sicht die Corona-Pandemie auf die Abläufe der Studien- und Weiterbildungsangebote – und wie sind solche Veränderungen aus Sicht von Studierenden zu bewerten?

Sinnvollen Mix finden

Janikowski: Hier lässt sich eine Verstärkung des Trends zum dezentralen mobilen Lernen und Arbeiten erkennen. Was gestern in regional agierenden Unternehmen wie den Sparkassen noch unmöglich schien, ist heute selbstverständlich. Die voranschreitende Digitalisierung erlaubt gänzlich neue Wege der Wissensvermittlung sowie der orts- und zeitunabhängigen Arbeitsverrichtung. Diese Entwicklung ist insgesamt zu begrüßen, wobei die Erfahrungen aber auch regelmäßig zeigen, dass ein gänzlicher Verzicht auf einen persönlichen kommunikativen Austausch nicht zielführend ist. Insbesondere leiden der informelle Gedankenaustausch sowie das „Social Networking“ stark unter den derzeitigen Einschränkungen. Zudem sind komplexe oder auch kritische Themengebiete in einer „Face to Face“-Situation oftmals leichter zu vermitteln und zu klären, als es bei der Nutzung rein digitaler Medien möglich wäre. Hier gilt es letztlich einen sinnvollen Mix zu finden.

Dynamische Prozesse

Gödde: Die Corona-Pandemie hat uns gezwungen, gewachsene Strukturen und Prozesse von heute auf morgen neu auszurichten und die Digitalisierung stark voranzutreiben. Trial-and-Error und kurze Entscheidungswege waren dabei fundamental wichtig. Oft ging es nicht mehr darum, „ob“ wir etwas möglich machen, sondern „wie“ wir das schaffen. Ich hoffe, dass wir einen Teil dieser Dynamik und Experimentierfreudigkeit auch in Zukunft beibehalten.

Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.

Zeitschrift „CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL“

Die Hefte 2/2020 und 3/2020 enthalten folgende Abhandlungen:

Ansgar Belke and Edoardo Beretta

Not the time for Central Bank Digital Durrency.
Why Cash is Still Irreplacable

Stefan Schäfer and Oliver Read

Financial and Monetary Stability Aspects of Global Stablecoins

Jan Körnert and Thomas Junghanns

The Potential for Sovereign Wealth Funds to Exert Influence Through Critical Banks in the Five Smallest EU Member States: An Analysis of Malta, Cyprus, Estonia, Latvia and Lithuania

Patrizia J. Perras, Alexander Reberger and Niklas F. Wagner

The Low-Volatility Anomaly Revisited

Ivo Arnold

Corporate Change After the Global Financial Crises: A Case Study in Direct Banking

Hans-Peter Burghof

A Systemic View on Capital Adequacy, Financial Systems and the Regulatory Process

Guido Baldi and André Bodmer

Monetary and Macroprudential Policies in an Intangible Economy

Christian Koziol and Martin Kipp

Which is the correct Discount Rate? Arithmetic versus Geometric Mean

Enrico Miersch

Research Evaluation of Financial Research – Evidence from a Survey

Eine Veröffentlichung dieser Aufsätze ist in Heft 4/2020 vorgesehen:

Gregor Dorfleitner, Davide Forcella and Quynh Anh Nguyen

Microfinance and green energy lending: First world-wide evidence

Daniel V. Fauser, Andreas Gruenera

Corporate Social Irresponsibility and Credit Risk Prediction: A Machine Learning Approach

Martin Nerlinger

Will the DAX 50 ESG establish the standard for German sustainable investments?

A sustainability and financial performance analysis

Janina Rochell, Thomas Cauthorn, André Höck and Bernhard Zwergel

Drivers of socially responsible investments across Europe



CREDIT and
CAPITAL MARKETS
KREDIT und KAPITAL
Herausgegeben von
Ansgar Belke †,
Hans-Peter Burghof,
Hendrik Hakenes.

Advisory Board: Sylvester C.W. Eijffinger,
Daniel Gros, Jürgen von Hagen,
Hans-Helmut Kotz, Lars Norden,
Marliese Uhrig-Homburg,
Marco Wilkens.

Redaktion: Claudia Breuer,
Klaus Krummrich

Redaktionsbüro: Barbara Speh-Freidank
c/o Universität Hohenheim (510 F),
D-70599 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711-459-2 36 36
Fax.: +49 (0)711-459-2 34 48
E-Mail: ccm@uni-hohenheim.de

Vertrieb für die Sparkassen-Finanzgruppe:
Deutscher Sparkassenverlag GmbH, Lothar Barthel,
Telefon: (07 11) 7 82-16 93, Fax: (07 11) 7 82-22 08
E-Mail: lothar.barthel@dsv-gruppe.de