

# Wissenschaft für die Praxis

Mitteilungen der Stiftung für die Wissenschaft

Stiftung für die Wissenschaft

Heft 4 · Januar 2022

 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](mailto:stiftung-wissenschaft@dsgv.de)

Internet: [www.stiftung-wissenschaft.de](http://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:** Mit seiner imposanten Fassade ist der Eduard-Theodor-Böttcher-Bau das Aushängeschild der Technischen Universität (TU) Chemnitz. Böttcher war ab den 1850er Jahren Professor für Mechanik und in Folge langjähriger Direktor der Königlichen Höheren Gewerbeschule, der Vorläuferin der heutigen Universität Chemnitz. Das Gründungsjahr der aktuell mit rund 9800 Studierenden drittgrößten Hochschule im Freistaat Sachsen kann so auf das Jahr 1836 datiert werden.

**Foto:** TU Chemnitz



# Editorial

**„Konkurrenz belebt das Geschäft“, sagt der Volksmund. Und fasst damit eine der wohl wichtigsten Grundregeln eines funktionierenden Marktes in ebenso einfache wie treffende Worte.**

Denn das, was der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter als den Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ und Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek als „Entdeckungsverfahren“ bezeichneten, ist nichts weniger als die treibende Kraft im Ringen um die besten Angebote – und somit das Schwungrad volkswirtschaftlichen Fortschritts und gesellschaftlicher Prosperität. Denn qualitative Vielfalt nutzt nicht nur den Kunden, auch die Anbieter profitieren vom Wettbewerb der Ideen, der zu Innovationen anregt und damit die eigene Marktposition dauerhaft sichern und stärken hilft.

Umso merkwürdiger mutet es an, wenn einer Oligopolisierung im Kreditsektor gerade von solchen Akteuren das Wort geredet wird, die sich nach eigenem Bekunden der breit angelegten sozialen Marktwirtschaft verpflichtet sehen. Wer, wie jüngst ein Bankanalyst, in einer inzwischen wieder zurückgezogenen Studie das bewährte Drei-Säulen-Modell in Frage stellt, sieht sich zwar in der – ungunen – Tradition regelmäßig wiederkehrender Forderungen nach einer „Bereinigung“ des deutschen Kreditsektors. Allerdings wird der an die Sparkassen gerichtete Vorwurf, durch ein nicht auf Gewinnerzielung abzielendes Geschäftsmodell und ihre regionale Aufstellung die internationale Wettbewerbsposition der Privatbanken zu schwächen, auch durch Penetration nicht richtiger.



Dr. Thomas Keidel ist Vorsitzender des Vorstandes der Stiftung für die Wissenschaft.

Denn auch die Sparkassen müssen schon im Interesse ihrer Kunden und Träger rentabel arbeiten. Das gilt auch für solche Bereiche, aus denen sich die Privatbanken in Krisenzeiten gerne zurückziehen – z. B. aus der Kreditversorgung von kleinen und mittleren Firmen.

Wer die Eliminierung von rentablen Mitbewerbern fordert, sollte dafür gute Argumente ins Feld führen können. Die Klage um die eigene unbefriedigende Rentabilität erscheint da ebenso schwachbrüstig, wie der Verweis auf die internationalen Wettbewerbsvorteile der Großbanken vornehmlich im angelsächsischen Raum. Denn gerade dort hat sich in Krisenzeiten gezeigt, wie wertvoll öffentliche Kreditinstitute für die Stärkung und den Erhalt von mittelständischen Unternehmensstrukturen und damit eines differenzierten Marktumfeldes gewesen wären. Oder, um es im Geiste von Schumpeter und Hayek zu sagen: Gäbe es die Sparkassen nicht, im Sinne eines gesellschaftlichen „Entdeckungsverfahrens“ müsste man sie erfinden.

# Inhalt

EDITORIAL	3
Inhalt	4
Das aktuelle Interview	5
Divestment – Fallstricke einer Nachhaltigkeitsstrategie – Wenn die Moral Gesetz und Recht ersetzen soll	
Gremien	11
Kuratorium der Stiftung für die Wissenschaft – Abschied und Dank – Neubeginn und Erwartung	
Wissenschaft vor Ort	12
Förderpreis für Klimawandel-Studie – Steigende Meeresfluten lassen Anlagelust sinken	
Aus der Forschung	13
Drei-Säulen-System Stütze der Gesamtwirtschaft – Sparkassen sind stabile Anker in einer volatilen Welt	
Die Digitalisierung der Sparkasseninstitute – Treiber für Wachstum neuer Geschäftsfelder	
Die soziale und wirtschaftliche Bedeutung der Sparkassen – Vom großen Wert der „kleinen Langweiler“	
Nachgefragt: Bei Professor Dr. Mark K. Cassell Erfolgsgeschichte in die Zukunft fortschreiben – Kernkompetenzen konsequent pflegen	
Newsticker	19
Unternehmensgeschichte	26
Neuer Sammelband der Stiftung für die Wissenschaft – Die Entstehung der modernen Sparkasse	
Reif für's Archiv – €-Day – am Tag als der Euro kam	
Institut für Kreditrecht Mainz	27
Förderkolleg	29
Präsentieren im Rampenlicht – Die hohe Kunst der professionellen Rede	
Vier Tage frische Innovationsbrise geschnuppert – #NextLevel please!	
Einblick in die Frankfurter Innovations schmiede – Mit KI Richtung Zukunft	
Hochschule	34
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management – Stiftung zeichnet die Besten aus	
CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL	36



Die Sehnsucht nach einer intakten Umwelt und unverfälschter Natur ist eine starke Triebfeder für das Engagement in der Divestment-Bewegung.  
Foto: S-Com

## Divestment – Fallstricke einer Nachhaltigkeitsstrategie

# Wenn die Moral Gesetz und Recht ersetzen soll

**In seiner aktuellen von der Stiftung für die Wissenschaft geförderten Studie „Divestment – Fallstricke einer Nachhaltigkeitsstrategie“ untersucht Professor Dr. Friedrich Thießen von der Technischen Universität Chemnitz die Divestment-Bewegung als Untergruppe nachhaltigkeitsorientierter Finanzstrategien.**

Zielsetzung der von Bill McKibben gegründeten Initiative ist es, die zum Unternehmenssektor gehörenden Förderer und Nutzer fossiler Brennstoffe sozial zu brandmarken, um sie zu einem Verzicht auf diese Aktivitäten zu bewegen. Ob dieser strategische Ansatz aufgeht und welchen Einfluss die Unterstützung der Bewegung durch staatliche Institutionen hat, analysiert Thießen unter dem Blickwinkel marktwirtschaftlicher Konzeptionen und rechtsstaatlich-demokratischer Legitimation. Sein Urteil: Sowohl unter dem Aspekt der erwünschten Effizienz als auch im Hinblick auf die Rechtssicherheit muss das staatlich unterstützte Divestment hinterfragt und überdacht werden. Warum das so ist, erläutert er im Gespräch mit uns.

*Herr Professor Dr. Thießen, in Ihrer Studie beleuchten Sie intensiv das Phänomen der Divestment-Bewegung. Was ist darunter zu verstehen und was macht sie für die finanzwissenschaftliche Forschung so interessant?*

Die Divestment-Bewegung ist hoch spannend. Sie hat ihren Ursprung in einem Unbehagen hinsichtlich des drohenden Klimawandels. Die Initiatoren der Bewegung stellen fest, dass die Politik schon die Instrumente hätte, den Klimawandel zu stoppen. Aber sie sei zu korrumpiert, um etwas Wirksames zu unternehmen. Deshalb müsse die Bevölkerung selbst aktiv werden. Die Regierungen versagten; das rechtfertige ein eigenständiges Handeln. Die spannende Frage lautet daher: Wie bringt man ein eigenständiges Agieren *gegen* die von Lobbyisten beeinflussten Regierenden zum Erfolg?

Bill McKibben, der als Gründer der Divestment-Bewegung gilt, entwickelte folgende Idee: Nötig ist sozialer Druck. Dazu muss man eine gewisse *Masse* von Aktivisten mobilisieren. Man muss eine Bewegung („*movement*“) schaffen. Massen mobilisiert man nicht mit

TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
IN DER KULTURHAUPTSTADT EUROPAS  
CHEMNITZ

Stiftung für die Wissenschaft

Finanzgruppe

# Divestment

Fallstricke einer Nachhaltigkeitsstrategie

Friedrich Thießen<sup>1</sup>

„Eigentlich ist die Divestment-Strategie eine Reaktion auf die Untätigkeit der Politik, auf deren falsche Rücksichtnahme auf klimaschädigende Unternehmen, auf das Unterlassen gesetzgeberischer Maßnahmen. Divestment ist die Second-best-Lösung. Sie ist notwendig, weil die Politik untätig bleibt und die Bürger ohne Parlament und Regierung keine Gesetze machen können.“

Aus „Divestment – Fallstricke einer Nachhaltigkeitsstrategie“

**Dr. Friedrich Thießen** ist Universitätsprofessor für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Technischen Universität Chemnitz. Der gebürtige Bonner schloss nach einer Bankkaufmannslehre das Studium der Volkswirtschaftslehre in Köln, Frankfurt und den USA als Dipl.-Volkswirt ab. Nach der Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität zu Köln bei Professor Dr. Hans Willgerodt habilitierte Thießen an der Universität Frankfurt/Main bei Professor Dr. Wolfram Engels und wurde zum ordentlichen Professor für Bankwirtschaft und Finanzierung an der TU Chemnitz berufen. Thießen erstellte rund 200 wissenschaftliche Beiträge zu Kapitalmarktfragen, zu internationalen Finanzmärkten und zur Regionalökonomie, verfasste sieben Fachbücher als Autor und verantwortete 13 Bücher als Herausgeber. Zudem ist er als Verfasser regionalwirtschaftlicher Wirkungsstudien sowie im Bereich der kommunalwirtschaftlichen Forschung aktiv und wirkt als Berater und Gutachter für bedeutende Unternehmen, bei wissenschaftlichen Einrichtungen, Organisationen und bei der öffentlichen Hand. Professor Thießens wissenschaftliche Forschungen wurden mit zahlreichen Preisen und Auszeichnungen bedacht.



trockenen Analysen und Bewertungen. Massen mobilisiert man mit verengten Sichtweisen und plakativ zugespitzten Problemen. Auch braucht man *Feindbilder*. Massen versammeln sich eher, wenn es gegen einen konkreten Feind geht. McKibben schuf den Slogan „*Do the math – the divestment movement starts*“.<sup>1</sup> Auf einem Bild sieht man die Gleichung: „*CO<sub>2</sub> + \$ =*“ worauf eine in Flammen aufgehende Erde folgt. „*If people come to understand the cold, mathematical truth that the fossil-fuel industry is systematically undermining the planet’s physical systems [they realize], this is, at bottom, a moral issue.*“ Damit war der Feind definiert, und ihn anzugreifen war eine moralische Pflicht. McKibben schlug also einen Bogen von einer naturwissenschaftlichen über eine ökonomische hin zu einer moralischen Betrachtungsweise. Er schuf eine soziale Bewegung, die einen konkreten Feind hat und von einer höheren Moral aus agiert, die sie unangreifbar macht.

McKibben hätte sich auch auf die *Verbraucher* konzentrieren können, die CO<sub>2</sub>-schädliche Aktivitäten durchführen wie Flugreisen, überflüssigen Konsum oder die bei der Wegwerfgesellschaft mitmachen. Statt die *Kohlefördernden* zum Feind zu erklären, hätte man auch die Kohleverbrauchenden zu Feinden machen können. Aber das sind ja genau die Massen, die

<sup>1</sup> Vgl. <https://350.org/10-years/>



Die vorhergesagten Folgen der menschengemachten Klimaerwärmung treibt immer mehr Menschen um und treibt Gesellschaft und Politik zum Handeln an.

McKibben für seine Bewegung brauchte. Man erkennt also hier, dass die Divestment-Bewegung eine verzerrende Bewegung ist. Die Welt braucht einen effizienten Pfad hin zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Wirtschaft, an dessen Gestaltung sich *alle* beteiligen müssen. Aber die Divestment-Bewegung blendet schon einmal die Hälfte der Verursacher aus. Sie richtet die andere Hälfte moralisch und vergisst es dabei, den Spiegel zu benutzen und über sich selbst nachzudenken.

## **„Niemand von uns kann allein auf sich gestellt überleben.“**

*Auf der anderen Seite zeigen sich doch sogar multinational agierende Unternehmen offenbar von den Argumenten der Divestment-Bewegung beeindruckt und setzen auf Nachhaltigkeit. Ist das nicht ein Erfolg der gemeinsamen Strategie von Bürgerbewegung und staatlichem Handeln?*

Der Mensch hat eine intuitive Angst, in Widerspruch zur Gesellschaft zu geraten. Niemand von uns kann allein auf sich gestellt überleben. In die Gruppe aufgenommen zu sein ist essentielles menschliches Bedürfnis. Das heißt, sozialer Druck wirkt in der Regel. Ob Privatperson, Mittelständler oder Ölmulti, alle lassen

sich durch sozialen Druck beeinflussen. Aber was genau machen sie dann? Dient es dem Klimaschutz oder nur der Selbstrettung?

In unserer Studie haben wir versucht herauszufinden, was mit den Vermögenswerten passiert, die von der Divestment-Bewegung geächtet werden. Das sind die sogenannten „stranded assets“. Es sind Kohle- und Ölquellen oder Weiterverarbeiter von fossilen Brennstoffen, die nicht mehr zur CO<sub>2</sub>-Erzeugung beitragen und auch keinen Wert mehr haben sollen, wenn sie für nichts Anderes eingesetzt werden können.

## **„Stranded assets verschwinden weder durch Divestment, noch werden sie wertlos.“**

Wie sieht es tatsächlich aus? Es stellt sich heraus, dass „stranded assets“ weder verschwinden noch wertlos werden. Sie erzielen erstaunlich hohe Preise. Gehandelt werden „stranded assets“ am Private Equity Markt. Dies ist ein gut eingeführtes Kapitalmarktsegment, an dem nicht öffentlich notierte Kapitaltranchen getauscht werden. Die Transaktionen stehen nicht im Licht der Öffentlichkeit. Wenn weder Käufer noch Verkäufer berichtspflichtig sind, dann wird über

Transaktionen nichts bekannt. Gespeist wird der Markt durch Kapital von Investoren mit verschiedensten Motiven. Man findet renditeorientierte und strategische Investoren. *„We have an appetite to acquire“* ist der Spruch eines renditeorientierten Käufers. *„With over 500 million barrels of oil equivalent discovered reserves and resources our portfolio will produce through to the 2050s“* lautet das Credo eines strategischen Investors.



Erleichtert wird der Transfer der Assets in „ruhiges Fahrwasser“ dadurch, dass die aufgeregten Massen der Divestment-Bewegung nur Teile des Gesamtmarktes kennen und sich nur für die populärsten Unternehmen zu Aktionen motivieren lassen. *„We see pressure on a small subset of listed oil companies. But it's not at all a realistic picture of the overall energy system.“* Die im Rampenlicht stehenden Unternehmen decken nur geringe Marktanteile ab. Auf die an öffentlichen Marktplätzen gelisteten Unternehmen entfallen beispielsweise nur etwa zwölf Prozent der Öl- und Gasreserven, 15 Prozent der Produktion und zehn Prozent der Emissionen. Es werden verschachtelte Konstruktionen benutzt, um die „stranded assets“ optisch zum Verschwinden zu bringen. In keiner Bilanz tauchen sie mehr auf.

Auch ist ein Rückzug von Assets, die vorher internationalen Multis gehört haben, in nationale Umfelder zu beobachten. Genauso wie deutsche Kommunen zu Divestment aufrufen, aber gleichzeitig ihre defizitären

Durch den Druck der Straße sollen ressourcenverbrauchende Unternehmen gebrandmarkt und zum Strategiewechsel gezwungen werden. Doch geht diese Strategie tatsächlich auf?

Flughäfen verteidigen, sind Ölquellen und Kohlegruben für die Länder, in denen sie liegen, wertvolle Assets, die Einkommen und Wohlstand bringen.

Der kritisierte Shell-Konzern hat zum Beispiel in Texas Ölfelder an eine regionale texanische Gesellschaft verkauft mit dem Ziel *„to reduce emissions“*. Der Käufer verkündete dagegen kurz nach der Akquisition die Absicht, die Produktion auf den gekauften Feldern *auszuweiten*. Der Käufer wird in Texas dafür nicht von den Einwohnern angegriffen. Gleichzeitig ist er zu klein, um eine internationale Massenbewegung auszulösen.

*Apropos Kommunen: Inzwischen ruft ja auch die Politik dazu auf, Investitions- und Anlageentscheidungen nach den Maßgaben des Divestments zu treffen. Stärkt das nicht das verfolgte Ziel, Unternehmen global zum nachhaltigen Handeln zu bewegen?*



Für fossile Brennstoffe werden weiterhin erstaunlich hohe Preise erzielt, so eine Erkenntnis der Studie.

Nein, gar nicht, im Gegenteil. Man muss genau hinschauen. Denn die Politik sendet **zwei Signale**: Das eine Signal ist der – nicht übermäßig laut – vorgetragene Aufruf zum Divestment. Das andere Signal ist die regulatorische Untätigkeit. Der Staat greift weder zum Instrument gesetzlicher Verbote noch zum Instrument marktgerechter Preise für CO<sub>2</sub>-Emissionen. Deutschland gilt als Bremser in regulatorischer Hinsicht. Das weiß jeder, und das ist ein starkes Signal für die Unternehmen, unverändert weiterzumachen.



**„Divestment ist zu einem Standard des Instrumentariums geworden, um die Klimakrise in den Griff zu bekommen. Es macht keinen Sinn – weder moralisch, praktisch noch finanziell – in die Industrien zu investieren, die unsere Städte gefährden.“**

**[Es] verbindet relativ geringe Kosten und Anstrengungen mit einer bemerkenswert hohen Hebelwirkung.“**

**Bill McKibben**

Die bisherige lasche Regulierung, durch die wenig wirklich verboten wird, führt dazu, dass die Wirtschaft – etwas überspitzt formuliert – mit einer kleinen **Umorganisation** ihrer Strukturen auskommt: Die kritisierten Aktivitäten wandern dahin, wo sie von der aufgeregten Öffentlichkeit nicht mehr wahrgenommen

werden, zum Beispiel in Joint-Ventures, die nicht konsolidiert werden, in nicht börsennotierte Private Equity-Unternehmen, in Länder, die kaum angreifbar sind. Wirklich verboten ist ja nichts. Es gibt Unternehmen, deren primäre Internetseiten zwar voll sind mit Sport-Sponsoring und Nachhaltigkeitsaktivitäten, die auf hinteren Seiten bei den Financials dann aber mitteilen, dass es weitere Aktivitäten gebe, die aufgrund ihrer Konstruktion nicht bilanziert werden müssten. Genau da sind die „stranded assets“, die andere verkauft haben, um „grüner“ zu erscheinen.

**In einer Studie empfahl die alte Bundesregierung den Kommunen noch, ihre finanziellen Engagements am Divestment auszurichten. Sie beurteilen das als nicht hilfreich – warum?**

Die Bundesregierung hatte eine Studie ausarbeiten lassen, in der deutschen Kommunen das Instrument des Divestment erklärt wird. Sie ist als Leitfaden konzipiert, welcher den Kommunen konkrete, umsetzbare Hinweise zum „**Abzug von Geldern aus klimaschädlichen Geldanlagen**“ bereitstellt. Es werden die Vorteile für die Kommunen herausgearbeitet, wenn sie Divestment betreiben. Was nicht erklärt wird, ist, von welchen Investments sich die Kommunen konkret trennen sollen. Die kausalen Wirkungsketten bleiben blass. Ob wirklich etwas erreicht wird, ist nicht sicher.

**„In einem Rechtsstaat sollten Recht und Gesetze gelten, nicht moralisierende Willkür.“**

Der Leitfaden erläutert, dass Divestment über die **Stigmatisierung** von Unternehmen wirke. Es fragt sich, ob Kommunen als Teil der öffentlichen Hand sich an der Stigmatisierung von Unternehmen beteiligen sollten, deren Aktivitäten der Gesetzgeber als legal erklärt hat. Sollte sich in einem Rechtsstaat nicht der Staat an Recht und Gesetz halten, statt moralisierende Willkürhandlungen zu unternehmen? Und wenn die Mehrheit der Bevölkerung dafür wäre, warum erlässt der Bundestag dann kein Gesetz?

**Divestment bezeichnen Sie in Ihrer Studie als „Second-best-Lösung“, die zudem nicht den sozial-marktwirtschaftlichen Prinzipien der Bundesrepublik entspreche. Warum ist das so, und was wäre denn die „First-Lösung“?**

Wir haben geprüft, wie Divestment-Strategien in marktwirtschaftliche und demokratische Systeme

## Nachhaltige kommunale Finanzen

Handlungsempfehlungen zum Divestment und zur langfristigen nachhaltigen Ausrichtung kommunaler Finanzen und Kapitalanlagen

Gefördert durch:

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

**„Das erste Ziel besteht darin, Kommunen in Deutschland über die Wirkung und das Konzept des Abzugs von Geldern aus klimaschädlichen Geldanlagen (Divestment) und über nachhaltige Investments zu informieren. Das zweite Ziel besteht darin, den Prozess von Divestment und nachhaltigem Re-Investment für Kommunen zu vereinfachen ...**

Definition der Zielsetzung im Leitfaden „Nachhaltige kommunale Finanzen“

passen. Das Ergebnis lautet: Schlecht! Man muss sich vergegenwärtigen, dass Bill McKibben zum Divestment aufgerufen hat, *nachdem* er feststellte, dass die Regierungen versagten und auf den jährlichen Klimakonferenzen nur redeten, aber nicht handelten. Deshalb empfahl er den Bürgern, die „Second-best“-Lösung zu ergreifen und selbst aktiv zu werden.



Sparkassen können und wollen ihren Beitrag zur Förderung eines nachhaltigen Handelns leisten.  
Foto: Sparkassen Bilderwelt

Es mutet bitter an, wenn jetzt die Regierenden ihre gesetzgeberische Untätigkeit auch noch mit dem Aufruf zu Divestment kaschieren. Insgesamt besteht Einigkeit, dass eine wohldurchdachte Gesetzgebung das beste Mittel darstellt, vernünftige Transitionspfade in Gang zu setzen. Diesen Weg geht die EU.

## „Für Sparkassen ist es sinnvoll, Firmen bei der Transition zu helfen.“

*Für die Sparkassen als öffentliche Institute sei die Divestment-Strategie nicht unproblematisch, mahnen Sie. Wieso?*

Divestment ist mit der Ächtung von Unternehmen verbunden. Firmen, die legale, erlaubte Tätigkeiten ausführen, sollen *sozial gebrandmarkt* werden. Es kommt ein moralisch-richtendes Element in das Handeln. Eine Sparkasse könnte, statt andere madig zu machen, erst einmal bei sich selbst aufräumen, weil sie vielleicht nicht alles tut, um ihren eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu minimieren. Jesus sagt, wer frei ist von Schuld, werfe den ersten Stein. Der nächste Schritt wäre dann, Druck auf den Gesetzgeber auszuüben, endlich die notwendigen Vorschriften zu erlassen. Auch kann Willkür drohen, weil man ein Unternehmen an den Pranger stellt und ein anderes vielleicht übersieht. Öffentliche Institute sollten keine willkürbehafteten Strategien verfolgen, sondern sich an Recht und Gesetz halten. Vielleicht haben die kritisierten Firmen ja bereits gute Transitionspfade ausgearbeitet und sind dabei sie umzusetzen. Ein Divestment würde dann

unter Umständen negative Wirkungen auslösen, weil den Firmen die Kapitalaufnahme erschwert wird. Wichtig ist, im Gespräch zu bleiben und den Unternehmen bei ihrer Transition zu helfen.

*Klima- und umweltbewusstes Wirtschaften und Handeln ist aber nun einmal eines der beherrschenden Themen in Politik und Gesellschaft. Warum sollten Sparkassen da abseitsstehen?*

Sparkassen sollen ja gar nicht abseitsstehen, sondern ihren Teil zum Wandel leisten. Das Sparkassenwesen insgesamt gehört zu den wichtigsten Finanzierern in Europa. Wer wichtig ist, darf weder abseitsstehen noch sich in purem Aktionismus erschöpfen. Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit und großer Wirksamkeit zu einem Stopp des negativen Klimawandels beitragen.

## „Kluge Finanzprodukte können den Prozess des Umsteuerns gezielt unterstützen.“

*Was wäre für die Sparkassen eine realistische Alternative zu einer auf den Prinzipien des Divestments basierenden Geschäftsstrategie?*

Das wichtigste heißt: Im Gespräch bleiben. Den Klimawandel zu stoppen heißt, vernünftige, machbare, finanzierbare und wirksame Transitionspfade vieler tausender von Unternehmen zu gestalten. Diese Pfade kann sich eine Sparkasse oder eine Landesbank nicht alle selbst ausdenken. Es müssen Prozesse bei Unternehmen angestoßen werden, dies zu erreichen. Nur gemeinsam wird es gehen. Diese Prozesse kann das Sparkassenwesen mit vernünftigen Finanzprodukten unterstützen. Gut sind Förderkredite von Förderbanken. Gut sind aber auch sogenannte Positive-Incentive-Loans und Positive-Incentive-Bonds. Praktisch jedes Produkt der Sparkassen könnte mit Anreizen für umweltgerechtes Verhalten ausgestattet werden. Die Sparkasse hat es in der Hand, nur den Kredit zu geben, der mit günstigen Transitionswirkungen verbunden ist. Bei Divestment erschöpft sich das Handeln dagegen in einer einmaligen finalen Aktion, bei der nicht einmal sicher ist, dass etwas Positives für das Klima herauskommt, weil die Unternehmen vielfältige Ausweichmöglichkeiten haben. Und für die Sparkassen gilt vor allem: Wer im Gespräch bleibt, der behält den Einfluss.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*

## Kuratorium der Stiftung für die Wissenschaft

# Abschied und Dank – Neubeginn und Erwartung

Im Vorstand und im Kuratorium der Stiftung für die Wissenschaft ist es anlässlich der Sitzung des Kuratoriums am 7. Dezember 2021 zu einigen personellen Veränderungen gekommen.

So hat Dr. Wilhelm Kraetschmer vom Österreichischen Sparkassenverband das Kuratorium aufgrund seines Eintritts in den Ruhestand zum Jahresende verlassen. Aus dem Kuratorium ausgeschieden ist auch Ralf Achim Rotsch, der nach 16 Jahren Vorstandstätigkeit bei der Kreissparkasse Stade als Vorstandsvorsitzender in den Ruhestand getreten ist.

Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des DSGVO, dankte in seiner Eigenschaft als Vorsitzender des Kuratoriums den Auscheidenden für ihre langjährige Arbeit im Kuratorium und hob besonders deren vielfältige Anregungen hervor, durch die das Wirken der Stiftung für die Wissenschaft spürbar bereichert worden sei.

Nachfolger von Pia Jankowski, die aufgrund einer organisatorischen Neugestaltung beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband den Vorstandsvorsitz der Stiftung niedergelegt hat, ist **Dr. Thomas Keidel**. Keidel ist Direktor und Abteilungsleiter Financial Markets & Economics im DSGVO.

Den Vorstand der Sitzung hat auch Dr. Klaus Tiedeken aufgrund seines Eintritts in den Ruhestand als Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Köln verlassen. Der 62-Jährige war seit 2004 Vorstand bei der Kreissparkasse Köln und verantwortlich für die Themen Organisation und Informationstechnologie und Facility-Management.

Ihm folgt **Andree Henkel** im Vorstand der Stiftung nach. Henkel ist als Vorstandsmitglied bei der Kreissparkasse Köln zuständig für Organisation und Informationstechnologie, Unternehmensentwicklung, Finanzen sowie Controlling und Eigengeschäft.

In Würdigung der Leistungen der bisherigen Vorstandsmitglieder hob Dr. Schackmann-Fallis hervor, dass es 2020/2021 gelungen ist, die Tätigkeit des Vereins Wissenschaftsförderung auf die Stiftung für die Wissenschaft zu übertragen und damit die Förderaktivitäten der Sparkassen-Finanzgruppe in der Wissenschaft zu sichern und zu verstetigen.

Einstimmig berief das Kuratorium der Stiftung für die Wissenschaft zudem **Professor Dr. Andreas Pfingsten** zum Vorsitzenden des Wissenschaftlichen Beirats. Pfingsten ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftslehre der Banken, an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und zugleich Direktor des Instituts für Kreditwesen der Universität. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten des Risikomanagements, der Bankenregulierung, des Kreditgeschäfts und der Bankkalkulation.

Die weiteren Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats sollen 2022 berufen werden.

Der Vorstand der Stiftung für die Wissenschaft wurde vom Kuratorium für das Haushaltsjahr 2020 entlastet und der Geschäftsführung für einen sorgfältigen Umgang mit den Fördermitteln gedankt.



Dr. Thomas Keidel



Andree Henkel



Cg Prof. Dr. Andreas Pfingsten

## Förderpreis für Klimawandel-Studie

# Steigende Meeresfluten lassen Anlagelust sinken

**Im Rahmen der Jahrestagung 2021 der Deutschen Gesellschaft für Finanzwirtschaft (DGF), veranstaltet in den Räumlichkeiten der Universität Innsbruck, erhielt Emirhan Ilhan den Förderpreis der Stiftung für die Wissenschaft für den Best Paper Award für Doktoranden.**

Emirhan Ilhan ist Doktorand im Bereich Finanzen an der Frankfurt School of Finance & Management. Prämiert wurde sein aktuelles Paper, in dem er sich mit den nicht-diversifizierbaren Hintergrundrisiken des künftigen Meeresspiegelanstiegs und ihren Auswirkungen auf Portfolio-Entscheidungen von Hausbesitzern in den USA beschäftigt.

Im Ergebnis zeigen die Forschungen von Ilhan, dass Hausbesitzer, die von diesen Hintergrundrisiken bedroht sind, weniger am Aktienmarkt investiert sind als ihre Pendants in der Nachbarschaft, die solchen Risiken nicht ausgesetzt sind. Dieser Effekt wird laut dem Paper durch langfristige SLR-Risiken (Simulated Sea Level Rise), also dem in Simulationsmodellen vorhergesagten Anstieg des Meeresspiegels – im Gegensatz zu kurzfristigen Überschwemmungsrisiken – verursacht, und ist zu Zeiten, in denen die Aufmerksamkeit für den Klimawandel hoch ist, besonders ausgeprägt. Die Kausalität dieser Auswirkungen von Hintergrundrisiken auf die Portfolioentscheidungen von Hausbesitzern ist nach Angaben des ausgezeichneten Doktoranden durch Analysen anderer Einflussfaktoren belegbar, so zum Beispiel durch ein messbar verändertes Anlageverhalten bei Vorliegen von Planungen, die die SLR-Folgen durch den Klimawandel berücksichtigen und damit das Risiko für die betroffenen Haushalte reduzieren. Die Stiftung für die Wissenschaft gratuliert dem Ausgezeichneten herzlich.



Das Foto zeigt den Preisträger „Best Doctoral Paper Award 2021“, Emirhan Ilhan (Mitte) mit dem Organisator der Konferenz Univ.-Prof. Dr. Jochen Lawrenz, Professor Risikomanagement am Institut für Banken und Finanzen der Universität Innsbruck (links) und Professor Dr. Stefan Ruenzi, Lehrstuhl für Internationale Finanzierung an der Universität Mannheim.



Sparkassen sind überall für die Menschen da – ob überregional, wie hier der Frankfurter Anlage- und Vorsorgespezialist Deka Investments ...

Foto: Deka

## Drei-Säulen-System Stütze der Gesamtwirtschaft

# Sparkassen sind stabile Anker in einer volatilen Welt

**Hat sich das traditionsreiche Drei-Säulen-Modell von Sparkassen, Genossenschafts- und Privatbanken im deutschen Kreditsektor tatsächlich überholt? Erweisen sich öffentlich-rechtliche Sparkassen und Landesbanken gar als hinderlicher Klotz am Bein bei der Weiterentwicklung einer international wettbewerbsfähigen Bankenlandschaft in Deutschland? Sollten sie deshalb zugunsten**

**eines oligopolisierten Anbietermarktes gänzlich verschwinden? Was von solchen immer wieder einmal in der Öffentlichkeit lancierten gedanklichen Ansätzen zu halten ist, darüber sprachen wir mit Dr. Volker Brühl, Professor für Banking & Finance und Geschäftsführer des Center for Financial Studies (CFS) an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Für ihn sind solche Forderungen nicht nachvollziehbar.**

*Herr Professor Brühl, das deutsche Drei-Säulen-Modell aus Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken gerät immer mal wieder in den Fokus von Kritikern. Kaum ertragreich und damit wenig wettbewerbsfähig sei es im internationalen Vergleich, hieß es so beispielsweise jüngst in einem Interview. Stimmen solche Vorhaltungen?*

Dagegen sprechen die Fakten. Sowohl die Sparkassen als auch die Genossenschaftsbanken haben bislang nicht nur die Pandemie, sondern auch die Finanzkrisen in den vergangenen 15 Jahren gut überstanden und maßgeblich dazu beigetragen, dass die Kreditversorgung vor allem des deutschen Mittelstands auch in Krisenzeiten gut funktioniert hat. Auch der Landesbankensektor hat sich nach schwierigen Zeiten deutlich stabilisiert. Im Genossenschaftssektor ist inzwischen die Konsolidierung bei den Spitzeninstituten abgeschlossen. Die Großbanken befinden sich noch mitten in einer Transformationsphase und werden perspektivisch einen europäischen Partner brauchen.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht können wir froh sein, ein ausgewogenes, auf unterschiedlichen Eigentümerstrukturen und Geschäftsmodellen basierendes Bankensystem zu haben. Dies sorgt für eine verlässliche Liquiditätsversorgung der deutschen Wirtschaft. Ein hoher Konzentrationsgrad im Bankensektor kann gerade in Krisenzeiten schnell zu Instabilitäten führen.

*Der Sparkassen-Finanzgruppe als bedeutendstem Akteur wird vorgehalten, aufgrund des fehlenden Rentabilitätsdrucks die Gewinnmargen im Bankensektor zu minimieren und durch das Regionalprinzip kartellähnliche Strukturen zu konservieren. Können Sie solche Vorwürfe nachvollziehen?*



... oder vor Ort, wie hier bei der Geldversorgung der Bürger in ländlicheren Gebieten durch die mobile Filiale der Sparkasse KölnBonn.

**Dr. Volker Brühl** ist Professor für Banking & Finance und Geschäftsführer des Center for Financial Studies an der Goethe Universität Frankfurt a.M. Für seine wissenschaftlichen Arbeiten wurde er mehrfach ausgezeichnet. Er ist Mitglied unterschiedlicher Beiräte und war vor seiner Rückkehr in die akademische Welt viele Jahre in führenden Positionen bei internationalen Banken und Beratungsgesellschaften tätig.



Nein, auch die Anteilseigner in der Sparkassen-Finanzgruppe haben natürlich ein Interesse an einem profitablen und nachhaltigen Geschäftsmodell. Ausschüttungen stellen oftmals einen wichtigen Posten in den Haushalten der Träger dar. Allerdings muss man auch festhalten, dass die gestiegenen regulatorischen Anforderungen an die Eigenmittelausstattung und hohe Investitionen in die Digitalisierung in den letzten Jahren das Ausschüttungspotenzial vieler öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute eingeschränkt haben. Das gilt aber für den Bankensektor insgesamt.

Das Regionalprinzip liegt im Wesen der dezentralen Struktur der Sparkassen-Finanzgruppe begründet und ist vergleichbar mit regionalen Organisationsstrukturen, die es im Genossenschaftswesen und auch bei den Großbanken gibt. Aus wettbewerbspolitischer Sicht wäre das Regionalprinzip nur problematisch, wenn man als Sparkasse oder Volks- und Raiffeisenbank den Wettbewerb einschränken oder gar ausschließen könnte. Dies ist in Zeiten des Online- oder Mobile Banking nun wirklich nicht der Fall.

*Zudem wurde der Vorwurf laut, dass sich Sparkassen durch Preisdumping unfaire Wettbewerbsvorteile im Firmenkundengeschäft verschaffen ...*

Für mich ist das nicht nachvollziehbar. Zum einen ist ein risikoadäquates Pricing auch bei Sparkassen und Landesbanken betriebswirtschaftlich und auch regulatorisch geboten.

Außerdem sind seit dem Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung bei Sparkassen und Landesbanken die damit verbundenen Refinanzierungsvorteile entfallen. Dass die Sparkassen-Finanzgruppe dennoch über sehr gute Ratings führender Agenturen verfügt,

liegt an dem durchweg risikoarmen Geschäftsmodell der Gruppe. Das risikoreiche Kapitalmarktgeschäft spielt auf der Ebene der Sparkassen keine, auf der Ebene der Landesbanken und der DekaBank eine im Vergleich zu internationalen Geschäftsbanken deutlich geringere Rolle. Außerdem ist der Haftungsverbund ein wichtiger Stabilisator, der das Rating der Gruppe und der einzelnen Institute positiv beeinflusst.

Im Firmenkundengeschäft muss man nach internationalen Konzernen, großen mittelständischen Firmen und den zahlreichen Kleinen und Mittelgroßen Unternehmen (KMU) differenzieren. Die Sparkassen sind überwiegend im Bereich KMU tätig und darin gemeinsam mit den Genossenschaftsbanken führend. Die regionale Verankerung wird gerade von den KMU sehr geschätzt. Kontinuität in der Kundenbetreuung und kurze Entscheidungswege sind hier wichtige Erfolgsfaktoren. Zudem haben sich überregionale Wettbewerber aus dem Segment der KMU weitgehend zurückgezogen, weil diese Kunden oftmals keinen regelmäßigen Bedarf an komplexen Kapitalmarktprodukten haben.

## „Regionale Verankerung und Kontinuität sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Sparkassen.“

*Sparkassen privatisieren, übernehmen und durch diesen Konzentrationsprozess den privaten Bankensektor stärken: Ist das der Königsweg zur ersehnten internationalen Wettbewerbsstärke?*

Diese Forderung wird immer mal wieder erhoben, ist aber nicht stichhaltig. Die hiesigen Großbanken leiden in der Tat unter Größennachteilen gegenüber europäischen und erst recht gegenüber den US-amerikanischen Wettbewerbern. Dies betrifft insbesondere das mit hohen Infrastrukturkosten einhergehende Kapitalmarktgeschäft und das globale Transaction Banking. Hier spielt Größe eine wichtige Rolle. Diese Defizite kann man aber nicht durch eine Privatisierung von Sparkassen oder Landesbanken beheben. Im Gegenteil: Durch solche Zusammenschlüsse würden aufgrund der bestehenden Überlappungen hohe Restrukturierungskosten entstehen, die gleichzeitig mit Ertrags einbußen einhergehen dürften. Genau aus diesen Gründen macht ja auch eine Fusion von Deutscher Bank und Commerzbank keinen Sinn. Die deutschen Großbanken brauchen auf Strecke einen passenden europäischen Partner. Dazu müssen sie aber zuerst

ihre eigenen Hausaufgaben machen, um fusionsfähig zu werden und nicht als Junior-Partner übernommen zu werden.



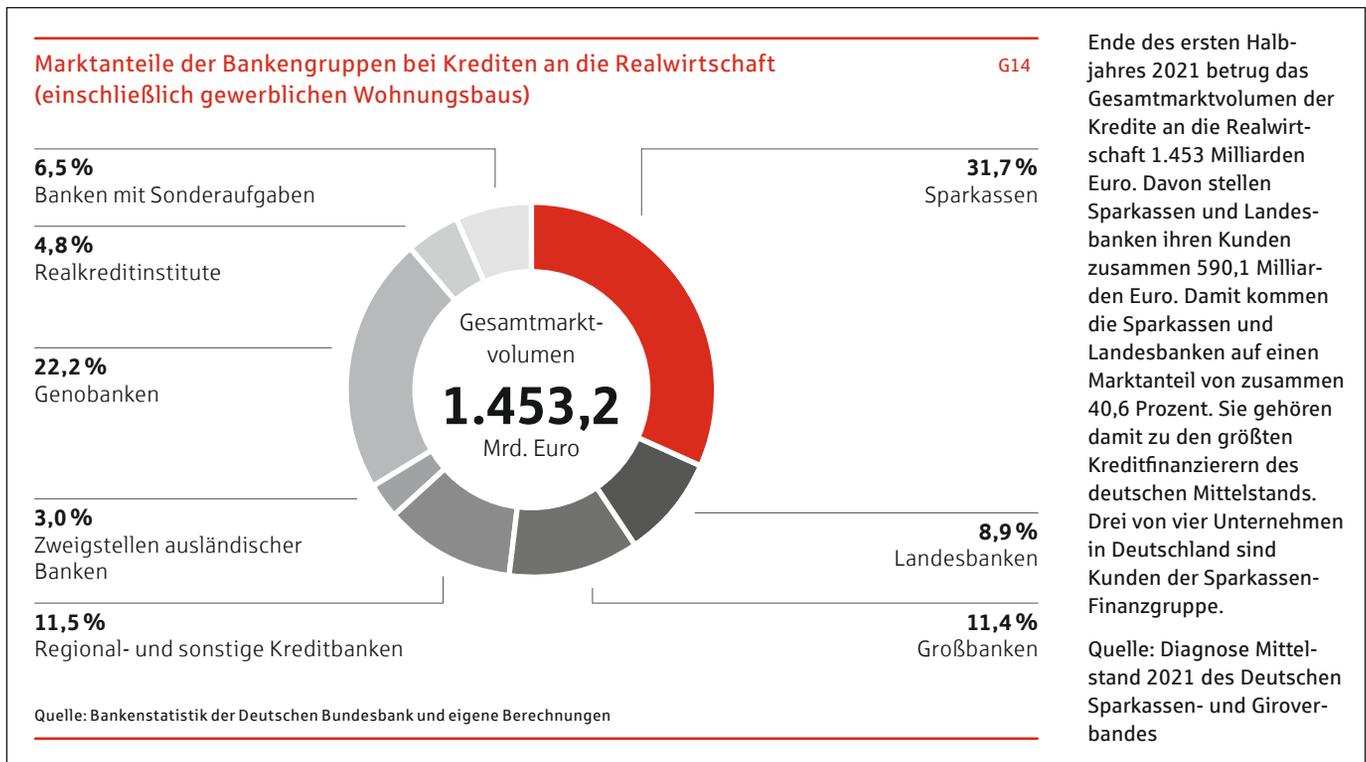
### **Denkfabrik der Finanzforschung**

*Das Center for Financial Studies (CFS) an der Goethe Universität Frankfurt am Main betreibt unabhängige und international orientierte*

*Forschung zu wichtigen Themen im Bereich der Finanzen. Es dient als ein Forum für den Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Finanzindustrie und bietet darüber hinaus eine Plattform für hochkarätige Grundlagen- sowie angewandte Forschung mit Bedeutung für den europäischen Finanzsektor. Das CFS ist ein unabhängiges, nicht gewinnorientiertes Forschungsinstitut. Träger ist die gemeinnützige Gesellschaft für Kapitalmarktforschung e.V. (GfK). Das Institut wurde 1967 unter dem Namen „Institut für Kapitalmarktforschung“ als das erste Forschungsinstitut in der Bundesrepublik Deutschland, das sich ausschließlich den Themen des Kapitalmarktes widmet, gegründet und im Jahr 1996 mit Blick auf die fortschreitende Internationalisierung der Finanzmarktforschung in Center for Financial Studies umbenannt.*

*Wenn denn das deutsche Drei-Säulen-Modell manchem so ineffizient erscheint, stellt sich doch die Frage, wieso sich die deutsche Wirtschaft in ihrer reichhaltigen Struktur so überaus erfolgreich entwickeln konnte?*

Ich weiß aus zahlreichen Gesprächen mit internationalen Bank- und Regulierungsexperten, dass man uns im Ausland um unser überaus widerstandsfähiges Finanzsystem beneidet. „Resilienz“ ist gerade im Kontext der Finanzstabilität ein zentrales Thema. Ohne ein resilientes Finanzsystem kann es keine resiliente Wirtschaft geben. Die Bankenstatistiken belegen eindrucksvoll, dass die Sparkassen und Kreditgenossenschaften für die Kreditversorgung von Privatkunden und KMU von entscheidender Bedeutung sind. Ohne die Sparkassen und Kreditgenossenschaften wäre die deutsche Wirtschaft nicht so gut durch die Krisen gekommen. Dies bedeutet aber nicht, dass sich nicht jede Säule ständig weiterentwickeln und sich verändernden Marktbedingungen anpassen muss. Und das geschieht ja auch. Man muss nur die deutsche Bankenlandschaft vor der Finanzkrise mit der heutigen vergleichen. Da ist in allen drei Säulen enorm viel passiert.



*Durch die anhaltend veränderte Politik der EZB und auch durch die Folgen der Corona-Pandemie haben sich allerdings auch die Rahmenbedingungen für die Kreditwirtschaft markant verändert. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das deutsche Drei-Säulen-Modell?*

Die anhaltende Niedrigzinspolitik der EZB führt in Verbindung mit den Anleihekaufprogrammen zu einer strukturellen Überversorgung der Wirtschaft mit Liquidität. Steigende Asset-Preise auf den Immobilienmärkten, den Aktien- und Rentenmärkten sowie in alternativen Asset-Klassen sind die Folge. Diese Politik der EZB ist auch ein wesentlicher Grund für den Margendruck, den wir europaweit in vielen Marktsegmenten im Bankgeschäft sehen. Darunter leidet die Ertragskraft vor allem zinsabhängiger Geschäftsmodelle mit letztlich negativen Auswirkungen auf die Finanzstabilität. Ein stabiles Finanzsystem kann man nicht erreichen, indem man die regulatorischen Rahmenbedingungen ständig verschärft, sondern man muss der Finanzwirtschaft auch den Spielraum geben, zu alter Ertragsstärke zurückzukehren. Dazu gehört unbedingt auch eine Wende in der Zinspolitik. Unser Drei-Säulen-System hat damit wenig zu tun.

*Und wie sollte sich der öffentlich-rechtliche Bankensektor im dreigliedrigen System zukunftsfest aufstellen und positionieren?*

## „Eine weitergehende Konsolidierung im Landesbankenbereich könnte auch durch Spezialisierung erfolgen.“

Der öffentlich-rechtliche Bankensektor muss sich vor allem im Landesbankensektor weiter konsolidieren. Dabei sollte man nicht nur über klassische Fusionen von Instituten nachdenken, sondern vielleicht eher über eine Spezialisierung der jeweiligen Landesbanken auf bestimmte Geschäftsfelder, in denen man dann jeweils eine kritische Größe erreichen kann. Eine Vision für die Sparkassen-Finanzgruppe, die ich mir langfristig sehr gut vorstellen könnte, ist eine ausgewogene Balance zwischen einer auf den Sparkassen basierenden dezentralen Struktur auf der einen Seite und zentralen, fokussierten Kompetenzzentren nach dem Vorbild der DekaBank und der Finanzinformatik andererseits. Welche Architektur sich angesichts der unterschiedlichen Stakeholder letztlich herausbildet, wird sich zeigen. In jedem Fall bin ich fest davon überzeugt, dass ein starker öffentlich-rechtlicher Bankensektor, der sich auf seine Kernaufgaben konzentriert, ein ganz wichtiger Stabilitätsfaktor in einer immer volatileren Welt ist.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*



## Die Digitalisierung der Sparkasseninstitute

# Treiber für Wachstum neuer Geschäftsfelder

**Wie entwickelte sich der Einsatz von Computern in der Kreditwirtschaft in den Jahren zwischen 1957 und 1991, welche Auswirkungen hatte die zunehmende Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Sparkassen und auf die Kundenbeziehungen? Antworten auf diese Fragen gibt die aktuelle Dissertation „Die Digitalisierung der Kreditwirtschaft“ des Historikers Dr. Martin Schmitt.**



Die Kreditwirtschaft scheint seit geraumer Zeit einem rasanten Wandel unterworfen. Neue Zahlungsformen lösen die klassische Überweisung und das Bezahlen mit der Girokarte ab. Zweigstellen und Serviceleistungen werden zentralisiert und das Geldautomatennetz neu aufgestellt. Die Zahl der Zweigstellen in der Sparkassenorganisation sank

beispielsweise von etwa 19.000 im Jahr 1990 auf aktuell etwa 8000. Als Begründung wird oftmals die Digitalisierung angeführt, die alles verändere. Dabei macht eine längere historische Perspektive deutlich, dass besagte „Digitalisierung“ von Menschen gemacht wurde und in der Kreditwirtschaft eine lange Vorge-

schichte hat. Diese Vorgeschichte zu verstehen hilft, die Gegenwart zu verstehen.

In der Dissertation wird aufgezeigt, wie Banken und Sparkassen in beiden deutschen Staaten seit 1957 eine umfassende Digitalisierung vorantrieben und wie diese Entwicklung Betriebsprozesse und Arbeitskultur grundlegend veränderte. Eine der zentralen Erkenntnisse ist, dass es die Sparkassen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst waren, die den Prozess initiierten und prägten und nicht etwa eine äußere, geschichtsmächtige Kraft der „Digitalisierung“.

Digitalisierung ist dabei sowohl als ein technischer als auch als ein historischer Prozess der Einführung digitaler Computer in allen Bereichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens zu verstehen. Durch die Analyse bisher unbekannter Quellenmaterials, der Neuinterpretation bestehender Publikationen und der

Durchführung von über 20 Zeitzeugeninterviews ist es im Rahmen der Dissertation gelungen, die bisher fast unerforschte Wirtschaftsgeschichte der Digitalisierung für deutsche Computeranwender bis in die Zeit nach der Wiedervereinigung nachzuvollziehen.

## Digitalisierung in beiden Staaten

Sowohl in der Bundesrepublik als auch in der DDR führten Banken und Sparkassen Computertechnologie anfangs zur Bewältigung steigender Belegmengen im Zahlungsverkehr ein. Sie reagierten damit auf einen Mangel an Personal, der in der Bundesrepublik auf den Nachkriegsaufschwung zurückzuführen war, in der DDR hingegen einerseits auf die massive Fluchtbewegung über die Grenze in den Westen und andererseits auf den Fakt, dass manche Unternehmen Arbeitskräfte vorsorglich „horteten“.

Die Ausweitung ihrer Dienstleistungsgeschäfte und die Stärkung von Arbeitnehmerrechten, beispielsweise die Einführung der Fünf-Tage-Woche in beiden Staaten, verschärften diesen Personalmangel noch. Die Sparkassen reagierten auf diese Entwicklungen ab 1961 mit verstärkter Digitalisierung. Den Computereinsatz und die Programmierung der richtigen Software verbanden ihre Leitungsgremien mit der Hoffnung auf Rationalisierung; die Umsetzungen gingen aber darüber hinaus. Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht, dass die Digitalisierung im Sparkassen- und Bankensektor in beiden deutschen Staaten bereits früher einsetzte als in den bisher vorliegenden einschlägigen Forschungsergebnissen oftmals angenommen, getrieben durch die Erwartung, den Computer ebenfalls in Bereichen jenseits der erwünschten Rationalisierung einzusetzen.

Die Finanzorgane in der DDR träumten von einem computerberechneten perfekten Plan, die Kreditinstitute im Westen erhofften sich eine computerberechenbare Kundenorientierung im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung. Ein Vergleich der praktischen Einführung und Nutzung computergestützter Systeme verdeutlicht, wie unterschiedlich sich die Digitalisierung in einem sozialistischen und einem kapitalistischen Wirtschaftssystem ausprägte. Es entstanden hüber wie drüber spezifische Arbeitskulturen der Digitalisierung, die sich bis in die Programmcodes als historische Quellen niederschlugen.

**Dr. Martin Schmitt** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Darmstadt und assoziiert am Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam. Zu seinen Forschungs- und Publikationsfeldern gehören die Geschichte des Digitalen Zeitalters, Technik- und Wirtschaftsgeschichte. Für seine Dissertation „Die Digitalisierung der Kreditwirtschaft. Computereinsatz in den Sparkassen der Bundesrepublik und der DDR, 1957–1991“ erhielt er 2020 den Förderpreis der Gesellschaft für Geschichte der Wissenschaften, der Medizin und der Technik e. V. (GWMT) und 2021 den Weizenbaum Studienpreis (3. Platz) des Forums der InformatikerInnen für Frieden und gesellschaftliche Verantwortung e.V. Die Stiftung für die Wissenschaft hat den Druck der Dissertation mit einem Zuschuss gefördert.



Die Sparkassen konnten durch die Digitalisierung ein beispielloses Wachstum einleiten, was es ihnen ermöglichte, die Filialnetze massiv auszuweiten und damit noch kundennäher und -affiner zu arbeiten. Dabei veränderten sich auch ihre Geschäftsaktivitäten und weiteten sich spürbar aus. Von Institutionen, die sich ursprünglich auf das Spargeschäft konzentriert hatten, stiegen sie bis zum Ende des Untersuchungszeitraums zu Zahlungsverkehrsdienstleistern auf. Vor allem die Umstellung der Gehaltszahlungen von der Lohntüte zum elektronischen Girokonto machte Banken und Sparkassen gleichsam zu Prozessoren der Digitalisierung. Denn sie erforderte von ihnen die Verarbeitung immer größerer Datenmengen aus dem gesamten Sektor der Wirtschaft und Gesellschaft.

## Basis des modernen Zahlungsverkehrs

Aus Kundensicht stellte sich die Digitalisierung „ihrer Sparkasse“ als ambivalenter Prozess dar. Einerseits profitierten sie von neuen Dienstleistungen und deren breiter Verfügbarkeit, andererseits verlangsamte sich anfangs die Geschwindigkeit der Zahlungsverkehrnetzwerke. Die Dienstleistung wurde zu einem Massengeschäft, einhergehend mit der schrittweisen Verlagerung vieler Bankaufgaben auf die Kundschaft. Mit ihrer Favorisierung des Überweisungsverkehrs – und der damit einhergehenden Entscheidung gegen den einfacher digitalisierbaren Scheck im bargeldlosen Lohn- und Gehaltsverkehr – trug die bundesdeutsche Sparkassenorganisation maßgeblich zur Etablierung des heutigen Zahlungsverkehrs bei. Am Beispiel des Software-Einsatzes bei der Etablierung der einheit-

lichen Bankleitzahl – was einen zehn Jahre währenden Konflikt zwischen den Bankgruppen beendete – lässt sich aufzeigen, wieso die viel beschworene Liebe der Deutschen zum Bargeld auch mit techno-politischem Scheitern verbunden war.

Die Dissertation leistet darüber hinaus einen Beitrag zur viel diskutierten Frage der steigenden Arbeitslosigkeit durch Digitalisierung. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Computer in der Kreditwirtschaft selbst in Zeiten intensiver Digitalisierung netto zu keinem Arbeitsplatzabbau führte. In den DDR-Sparkassen blieben die Beschäftigtenzahlen nach anfänglichem starkem Wachstum seit 1960 weitgehend stabil. In den Sparkassen der Bundesrepublik stiegen die Beschäftigtenzahlen bei intensiver Digitalisierung kontinuierlich an. In beiden Staaten kam es allerdings zu erheblichen Umschichtungen zwischen den Tätigkeitsbereichen, die vor allem weibliche Beschäftigte betrafen. Ein einzelner Mitarbeiter musste fortan mehr

leisten. Das lässt sich nicht allein auf die Digitalisierung zurückzuführen; allerdings ermöglichte sie den Sparkassen die Expansion von Geschäftsverkehr und Dienstleistungen sowohl räumlich als auch zeitlich. In einem Satz zusammengefasst lässt sich sagen, dass Computer, Software und Reformprozesse seit 1957 eng miteinander verwoben waren. Hierin liegt die eigentliche historische Bedeutung des Prozesses der Digitalisierung.

### Dr. Martin Schmitt

*Martin Schmitt*

#### **Die Digitalisierung der Kreditwirtschaft**

Computereinsatz in den Sparkassen der Bundesrepublik und der DDR 1957–1991  
Wallstein Verlag Göttingen 2021

ISBN: 978-3-8353-3371-0

58,00 Euro

## Newsticker



„60 Jahre Leasing in Deutschland – Bedeutung des Leasings für die Unternehmensfinanzierung“ lautet der Titel des 43. Symposiums des Instituts für Bank- und Finanzgeschichte (IBF). Die gemeinsam mit dem Forschungsinstitut für Leasing der Universität zu Köln organisierte Tagung findet am 15. März 2022 in Frankfurt am Main statt. Weitere aktuelle Veranstaltungskündigungen finden sich auf der IBF-Homepage [www.ibf-frankfurt.de](http://www.ibf-frankfurt.de).



Am 22. März 2022 findet im Historischen Museum der Stadt Frankfurt am Main die 45. Öffentliche Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) statt. Tagungsthema ist „Die Bedeutung von Preis- und Währungsstabilität für Unternehmen“. [www.unternehmensgeschichte.de/Veranstaltungskalender](http://www.unternehmensgeschichte.de/Veranstaltungskalender)



Die Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik findet vom 11. bis 14. September 2022 im Kollegienhaus der Univer-

sität Basel statt. <https://www.socialpolitik.de/de/termin/jahrestagung-2022>



Die 25. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zu Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand (G-Forum) vom Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) wird zusammen mit der Technischen Universität Dresden, vertreten durch den Tagungspräsidenten, Professor Dr. Michael Schefczyk, geplant. Die vom 22. bis 23. September 2022 als Präsenzveranstaltung in Dresden geplante Konferenz wird unter den zu diesem Zeitpunkt gültigen Veranstaltungsrichtlinien zur Bekämpfung der Corona Pandemie erfolgen. <https://www.fgf-ev.de/g-forum-2022-in-dresden/>



Die 28. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Finanzwirtschaft (DGF) findet im Herbst 2022 an der Universität Marburg statt. Die Tagung wird organisiert von Professor Dr. Oscar A. Stolper und Professor Dr. Andreas Walter. <https://www.dgf.info/index.php/jahrestagungen>



Foto: Sparkassen Bilderwelt

Die soziale und wirtschaftliche Bedeutung der Sparkassen

# Vom großen Wert der „kleinen Langweiler“

**Warum sind die öffentlich-rechtlichen Sparkassen so krisenresistent, wie ist es ihnen gelungen, ihr Geschäftsmodell nachhaltig erfolgreich durch eine zunehmend globalisierte Banken- und Finanzwelt zu steuern? Diesen Fragen geht Professor Dr. Mark K. Cassell aus den USA als intimer Kenner des deutschen Sparkassenwesens in seinem neuesten Buch „Banking on the State: The Political Economy of Germany’s Public Savings Banks“ auf den Grund. Seine wissenschaftlichen Erkenntnisse legt er in diesem Beitrag vor.**

Vor einigen Jahren begann ich mich mit der Frage zu beschäftigen, warum die deutschen Sparkassen weiterbestehen und prosperieren, während ähnliche Institutionen in anderen europäischen Ländern verschwanden oder so umgestaltet wurden, dass sie nicht mehr viel mit öffentlichen Banken zu tun hatten. Deutsche Kollegen und Freunde fragen mich immer wieder: Was ist für einen Amerikaner so interessant an den Sparkassen, Deutschlands ältesten öffentlich-rechtlichen Finanzinstituten? Meine Antwort war immer dieselbe: Ich erforsche Sparkassen wegen ihrer entscheidenden – und einzigartigen Rolle – im deutschen Wirtschafts- und Sozialsystem.

In einer Welt, in der die Regeln des Neoliberalismus und des „Too-big-to-fail“ zu gelten scheinen, verweist mein Buch *„Banking on the State: The Political Economy of Germany’s Public Savings Banks“* auf den einzigartigen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wert von Sparkassen - und darauf, wie Amerika und die übrige Welt von dem deutschen Sparkassenmodell lernen und letztlich auch davon profitieren könnten. An drei Beispielen diskutiere und verdeutliche ich in dem Buch die zentrale Rolle der Sparkassen für die wirtschaftlichen und sozialen Prozesse in Deutschland.

## Zentrale Rolle in der deutschen Wirtschaft

Was Sparkassen von anderen Finanzinstitutionen unterscheidet sind ihr Auftrag, ihre Struktur und ihr Geschäftsmodell. Sparkassen sind gewinnorientiert – aber nicht gewinnmaximierend. Ihr öffentlicher Auftrag umfasst die Förderung des Sparens und der Vermögensbildung, die Gewährleistung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen und die Sicherstellung der Kreditversorgung regionaler Unternehmen. Sie sind also ihrem öffentlichen Auftrag verpflichtet und müssen dabei auch rentabel arbeiten. Von ihrer Struktur her sind Sparkassen eigenständige, regionale Institute, die in ein umfassenderes Netzwerk öffentlich-rechtlicher Banken eingebettet sind. So können sie ihre Geschäftsstrategie an die lokalen Bedürfnisse anpassen und zugleich von den Skaleneffekten einer größeren, überregionalen Gruppe profitieren. Und schließlich zeichnet die Sparkassen ein traditionelles, heute vermeintlich „langweiliges“ Geschäftsmodell aus, das auf langfristigen Beziehungen zu



Sparkassen im Fokus: Das neueste Buch von Professor Dr. Mark K. Cassell.

Die Eigenschaften, die Sparkassen von anderen Finanzinstituten unterscheiden, ermöglichten es ihnen, eine zentrale Position in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands zu spielen.

Die Rolle der Sparkassen während der globalen Finanzkrise, der Flüchtlingskrise und der Corona-Pandemie verdeutlicht ihre Bedeutung für die deutsche Ökonomie.

## Verlässlichkeit Stabilitätsgarant

Die globale Finanzkrise zwischen 2007 und 2011 brachte die Volkswirtschaften unter der Last massenhafter notleidender Kredite ins Wanken. Durch die Privatisierung und Deregulierung der Finanzmärkte um die Jahrhundertwende hatten große private und öffentlich-rechtliche Banken in einem Ausmaß zockten und spekulieren können, wie es seit den 1920er Jahren nicht mehr möglich gewesen war. Die enormen Verluste zwangen die Regierungen weltweit, die Banken zu rekapitalisieren oder zu schließen. Die entstandenen Verluste führten zu einer Kreditklemme, so dass kleine Unternehmen um ihre Kapitalversorgung bangen mussten.

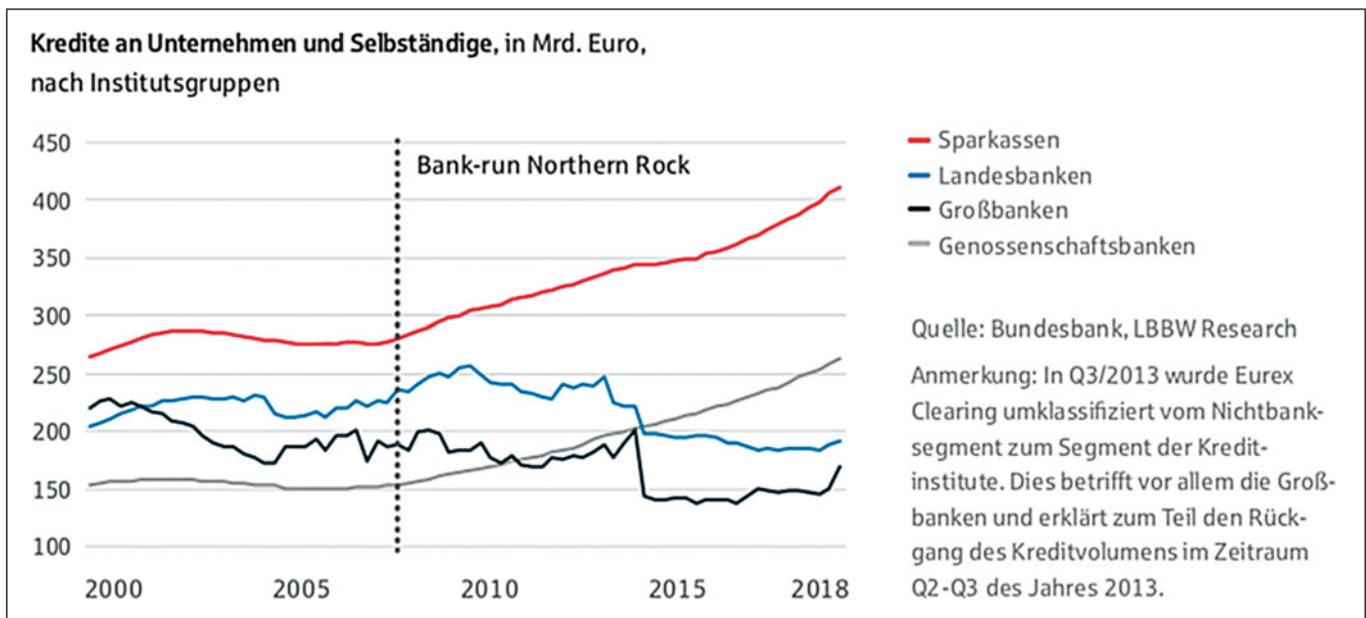
Aufgrund ihres „langweiligen“ Geschäftsmodells und ihrer lokalen Ausrichtung zockten und spekulierten Sparkassen nicht und vermieden so Verluste, die multinationale Banken zu Fall gebracht und Regierungen Milliarden von Euro gekostet hatten. Zugleich versorgten Sparkassen kleinere Unternehmen und Privatpersonen zu einem Zeitpunkt mit Kapital, als es am dringendsten benötigt wurde.



**Mark K. Cassell** ist Professor für Politikwissenschaft an der Kent State University, der mit rund 34.500 Studierenden drittgrößten staatlichen Hochschule im US-Bundesstaat

Ohio. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeit umfasst die Gebiete der öffentlichen Politik und Verwaltung, der europäischen Politik sowie der vergleichenden öffentlichen Politik und Stadtpolitik. In seiner wissenschaftlichen Arbeit konzentriert er sich hauptsächlich auf den Wandel des öffentlichen Sektors, wobei sein besonderes Interesse der Finanzregulierung und der Einführung neuer Technologien gilt. Zu seinen Werken gehören „How Governments Privatize: The Politics of Divestment in the United States and Germany“, das 2003 mit dem Charles H. Levine Award für das beste Buch im Bereich öffentliche Politik und Verwaltung ausgezeichnet wurde. Außerdem ist er zusammen mit Susan M. Hoffmann Autor von „Mission Expansion in the Federal Home Loan Bank System“. Sein jüngstes Werk ist „Banking on the State: The Political Economy of Public Savings Banks“ (Columbia University: Press/Agenda Publishing, 2020).

kommunalen Akteuren und auf der traditionellen Kreditvergabe aus den Kundeneinlagen basiert. Da sie ihre Kunden und ihre Kommunen kennen, können Sparkassen die Preise für Kredite effizient gestalten und sind bevorzugte Ansprechpartner in allen finanziellen Angelegenheiten von Privatpersonen, Unternehmen und Kommunen.



Die Grafik zeigt die Kreditgewährung an kleine Unternehmen und Selbstständige durch Sparkassen und Banken in den Jahren von 1999 bis 2019 in Deutschland.

So vergaben die Sparkassen den Hauptanteil der Kredite an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Finanzmarktkrise und überbrückten den finanziellen Engpass zu einer Zeit, als große private und öffentliche Banken die Kreditvergabe einschränkten. Sie kamen damit ihrem öffentlich-rechtlichen Auftrag nach, den Zugang zu Krediten zu sichern, und stabilisierten so die deutsche Wirtschaft in der Stunde der größten Bedrängnis.

## Schnelles Handeln sicherte den Erfolg

Die Flüchtlingskrise 2015/16 ist ein zweites Beispiel dafür, welche zentrale Rolle die Sparkassen in Zeiten volkswirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen übernehmen. Deutschland nahm damals weit mehr als eine Million Geflüchtete auf, die vor Krieg und Verfolgung in Afrika, dem Nahen Osten und Zentralasien Schutz und Asyl suchten. Neben der Unterstützung von Flüchtlingshilfsorganisationen durch Stiftungsgelder waren die Sparkassen gesetzlich und aufgrund ihres öffentlichen Auftrages verpflichtet, Bankkonten für Geflüchtete einzurichten, die sich in ihrer Region niederließen. Privatbanken und Genossenschaftsbanken weigerten sich oft, für Asylsuchende Konten einzurichten, weil diese sich nicht ausweisen konnten. Der Flüchtlingsrat Baden-Württemberg rügte deshalb öffentlich große Privatbanken wie die Commerzbank und die Deutsche Bank. Indem die Sparkassen den Geflüchteten Bankkonten zur Verfügung stellten, halfen sie ihnen und den lokalen Verwaltungen, da ein

Großteil des Sozialsystems auf Banküberweisungen beruht.

Auch heute noch sind Sparkassen die erste Anlaufstelle für Geflüchtete und Einwanderer, für die sie sogar eigene Filialen einrichteten. Nicht nur den Flüchtlingen, auch der Marktwirtschaft kam das schnelle Handeln der Sparkassen zugute. So stellt eine aktuelle Studie des Center for Global Development fest, dass fünf Jahre nach dem Höhepunkt des Zuzugs die Hälfte der Geflüchteten in Deutschland einen Arbeitsplatz, eine bezahlte Ausbildung oder ein Praktikum gefunden hat, 41 Prozent Deutsch sprechen und die Zustimmung zur Zuwanderung weiterhin hoch ist. An diesem beeindruckenden sozialen und wirtschaftlichen Erfolg haben nicht zuletzt auch die Sparkassen durch ihr schnelles Handeln einen Anteil.

## Garanten für gezielte Hilfe

Schließlich bietet die Corona-Pandemie das deutlichste Beispiel für die besondere Rolle der Sparkassen hinsichtlich der Förderung von wirtschaftlichem Wachstum und der Sicherung sozialer Stabilität – insbesondere im Vergleich mit den Erfahrungen der USA. Die Auswirkungen der Pandemie auf die Volkswirtschaften waren – und sind – mit denen einer Naturkatastrophe vergleichbar. Regierungen auf der ganzen Welt nahmen eine globale Rezession durch Abriegelungen und Einschränkungen wirtschaftlicher Prozesse in Kauf, um Leben zu retten. Kleine Unternehmen

waren von der Rezession mit am stärksten betroffen. Die Regierungen legten viele Hilfsprogramme auf; in Deutschland war es die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die mit zinsgünstigen Darlehen sicherstellen sollte, dass kleinen Unternehmen genügend Liquidität zur Verfügung stand, um in der Krise zu überleben. Sie konnten diese Hilfen über ein lokales Finanzinstitut beantragen. So wurden die Kreditinstitute zu Gate-keepern der Finanzierung.

Dieses Vorgehen erwies sich vor allem deshalb als äußerst erfolgreich, weil vor allem die Sparkassen den kleinen und mittleren Unternehmen zur Seite standen. Sie informierten die Unternehmen über das Programm, halfen den KMU bei der Antragstellung und beantragten schließlich in deren Namen die Fördergelder. Mehr als 144.000 Unternehmen erhielten Kredite in Höhe von insgesamt 52 Milliarden Euro. Die Hauptbegünstigten des äußerst beliebten Programms waren mittelständische Firmen und schon in den ersten drei Monaten stand ein Großteil der finanziellen Unterstützung zur Verfügung – Betrug oder Missbrauch kamen nur selten vor.

Auch in den Vereinigten Staaten zielte ein Corona-Hilfsprogramm auf die Unterstützung von KMU ab. Beim subventionierten Kreditprogramm des Bundes, das so genannte Paycheck Protection Program (PPP), konnten Unternehmen wie in Deutschland Finanzhilfen über einen lokalen Kreditgeber beantragen. Da es in den USA jedoch keine lokalen öffentlich-rechtlichen Sparkassen gibt, floss die PPP-Unterstützung vor allem über große Privatbanken und private lokale Gemeinschaftsbanken, die oftmals ihre größten und wohl-

habendsten Kunden auf Kosten kleinerer und ärmerer Firmen begünstigten. Die New York Times und die Washington Post sowie staatliche Rechnungsprüfer – etwa das Government Accountability Office – kritisierten, dass die Gelder nicht schnell genug an die kleinen Firmen weitergeleitet wurden, die größten und wohlhabendsten Kunden gegenüber den kleineren und ärmsten bevorzugt wurden und das Fehlen einer angemessenen Aufsicht zu erheblichem Missbrauch und Betrug führte.

## Sparkassen helfen bei der Krisenbewältigung

Die Pandemie bleibt für die politischen Entscheidungsträger auf der ganzen Welt eine erhebliche wirtschaftliche und soziale Herausforderung. Es ist unklar, an welchem Punkt wir in den nächsten sechs Monaten stehen werden und ob und inwieweit eine neue Virusvariante wie Omikron oder Delta erneute wirtschaftliche Einschränkungen erzwingen wird. Klar ist jedoch, dass die Sparkassen in Deutschland für Unternehmen, Kommunen und Bürger eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der Krise gespielt haben und das auch weiterhin tun werden. Anders als in den USA setzten sich die öffentlichen Sparkassen in Deutschland für ihre Gemeinden ein und stellten zugleich sicher, dass die staatliche Unterstützung denjenigen zur Verfügung stand, die sie am dringendsten benötigten.

Als ich begann, mich mit den deutschen Sparkassen zu befassen, war meine Leitfrage stets: Wie ist es möglich, dass sie in der „Too-big-to-fail“-Welt der globalen

Finanzindustrie weiterhin bestehen können und prosperieren? In meinem Buch habe ich eine Reihe von politischen, wirtschaftlichen und administrativen Gründen für ihr erfolgreiches Fortbestehen aufgezählt. Noch wichtiger aber erscheint mir mit Blick auf die Ereignisse in der Finanzkrise, der Flüchtlingskrise und der Pandemie, dass wir uns weniger darauf konzentrieren sollten, warum die Sparkassen nach wie vor weiterbestehen, vielmehr sollten wir die Frage stellen, warum das Erfolgsmodell des deutschen Sparkassenwesens nicht in jedem Land der Welt zu finden ist.



Information und Hilfestellung: In den schwierigen Corona-Zeiten stehen die Sparkassen vor allem auch kleinen und mittleren Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite.

Foto: Sparkassen Bilderwelt

**Mark K. Cassell**



Global denken, lokal handeln: Die Herausforderung einer zunehmend vernetzten Wirtschafts- und Finanzwelt erfolgreich bestehen – für die Sparkassen heißt das, Innovationskraft und gleichzeitig die Kernkompetenz der regionalen Verbundenheit konsequent auszuspielen.

**Nachgefragt: Bei Professor Dr. Mark K. Cassell**

**Erfolgsgeschichte in die Zukunft fortschreiben**

# Kernkompetenzen konsequent pflegen

*Professor Cassell, in Ihrem Buch analysieren Sie das Erfolgsrezept der deutschen Sparkassen. Welches Interesse hat der Professor einer US-amerikanischen Universität an diesen lokalen deutschen Instituten?*

Während meiner gesamten beruflichen Laufbahn habe ich mich dafür interessiert, wie Mischformen aus öffentlichem und privatem Sektor öffentliche Politik betreiben. Die öffentlichen Sparkassen in Deutschland arbeiten wie private Kreditgeber, werden aber von öffentlichen Stakeholdern beaufsichtigt und unterliegen dem öffentlichen Recht. Ich habe bereits ein Buch mit dem Titel „How Governments Privatize: the Politics of Divestment in the United States and Germany“ veröffentlicht, in dem ich die deutsche Treuhandanstalt untersuche, die nach 1989 gegründet wurde, um staatliches Vermögen aus dem ehemaligen Ostdeutschland in privates Vermögen in der neuen Bundesrepublik Deutschland zu überführen. Die Treuhandanstalt war ebenfalls eine hybride Einrichtung, die sich wie ein privates Unternehmen verhielt, aber von öffentlichen Stakeholdern beaufsichtigt wurde. Ich interessiere mich dafür, wie nicht ganz private und nicht ganz öffentliche Einrichtungen funktionieren, wie ihre Vor- und Nachteile, ihre Stärken und Schwächen aussehen und wie ihr nationaler Kontext, zum Beispiel im Vergleich Deutschland gegenüber den Vereinigten Staaten, ihre Leistung beeinflusst.

## „Drei Erfolgsfaktoren“

*Was ist aus wissenschaftlicher Sicht so interessant am deutschen System der öffentlich-rechtlichen Institute?*

Die wesentliche Frage für mich ist, wie in einer „Too-big-to-fail“-Welt des globalen Finanzwesens die kleinen unabhängigen öffentlichen Sparkassen in Deutschland weiterbestehen können. Welche Faktoren ermöglichen es den Sparkassen zu überleben und zu prosperieren, während ähnliche Einrichtungen in anderen europäischen Ländern verschwunden sind? Drei Faktoren scheinen mir wichtig zu sein. Der erste ist der wirtschaftliche Wert der Sparkassen für Privatpersonen, Unternehmen und Regierungen. Sparkassen existieren, weil sie weiterhin den wirtschaftlichen Zweck erfüllen, für den sie gegründet wurden. Ein zweiter Faktor für die Langlebigkeit von Sparkassen ist administrativer Natur. Sparkassen sind in eine größere Finanzgruppe, ein Netzwerk, eingebettet, das es ihnen ermöglicht, von Skaleneffekten in den Bereichen Marketing, Ausbildung, IT-Entwicklung, interne Aufsicht und Rechenschaftspflicht zu profitieren. Der dritte Faktor ist die Politik. Sparkassen sind geschickt darin, ihre Interessen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene zu verteidigen. Trotz eines Größennachteils gegenüber den privaten Finanzriesen setzen die Sparkassen ihre Kernkompetenzen effektiv

ein, um ihr Geschäftsmodell und ihre Identität zu schützen.

*Welche Leserschaft sprechen Sie in Ihrem Buch an, wer kann von Ihren Erkenntnissen profitieren?*

Das Buch richtet sich an drei Zielgruppen. Die erste interessiert sich allgemein für die Sparkassen in Deutschland. Dazu gehören Menschen außerhalb Deutschlands, aber auch diejenigen in Deutschland, die mit Sparkassen ein wenig vertraut sind. Viele Deutsche – durchaus auch deren Kunden – wissen wenig darüber, wie Sparkassen funktionieren oder was sie so einzigartig macht. Für sie ist dieses Buch gedacht. Eine zweite Zielgruppe sind Entscheidungsträger und Wissenschaftler, die sich für verschiedene Modelle der politischen Ökonomie und des Bankwesens interessieren. Die Finanzkrise und die Corona-Pandemie unterstreichen die Unterschiede zwischen Demokratien mit erfolgreichen Marktwirtschaften. Einige Volkswirtschaften erholten sich, während andere zu kämpfen haben. Das Buch zeigt auf, wie sich das Bankwesen und die Kreditvergabe in den verschiedenen nationalen Systemen unterscheiden. Eine dritte potenzielle Leserschaft besteht aus Bürgern, Wissenschaftlern und politischen Entscheidungsträgern, die sich für das öffentliche Bankwesen interessieren.

## „Hocheffiziente Institute“

*In der Savings-and-Loan-Krise der 1980er Jahre brach der Sparkassensektor in den USA zusammen. Nun beobachten Sie Bemühungen, das öffentliche Bankwesen in einigen US-Bundesstaaten wiederzubeleben. Könnten die deutschen Sparkassen als Vorbild dienen?*

Die öffentlichen Sparkassen in Deutschland sind ein nützliches Modell für die Vereinigten Staaten. Sparkassen zeigen, dass eine Bank gewinnorientiert arbeiten und einen öffentlichen Zweck verfolgen kann – beides ist möglich. Sie widerlegen auch die Erwartung, dass öffentliche Einrichtungen anfällig für Korruption und Ineffizienz sind. Sparkassen gehören zu den effizientesten Finanzinstituten der Welt und sind bemerkenswert frei von Skandalen und Korruption.

## „Proaktiv agieren“

*Sie haben für das Buch viele Gespräche mit Repräsentanten der Sparkassen geführt. Welchen Eindruck haben*

*Sie gewonnen: Werden die deutschen Sparkassen in immer schwierigeren Finanzmärkten und trotz zunehmender regulatorischer Anforderungen ihre Erfolgsgeschichte fortsetzen können? Und was sollten sie tun, um dies zu erreichen?*

Ich bin zurückhaltend, was Zukunftsprognosen angeht. Aber unbestreitbar stehen die Sparkassen weiter vor enormen Herausforderungen: niedrige Zinsen, globaler Wettbewerb, wachsende Regulierungsdichte, die Bestrebungen der EU zur Zentralisierung der europäischen Finanzmärkte und der Aufstieg der Finanztechnologieunternehmen, der sogenannten Fintechs. Und dennoch unterstreichen die Erfahrungen aus der Finanzkrise und der Corona-Pandemie die Bedeutung des traditionellen, „langweiligen“ Geschäftsmodells. Die Sparkassen täten gut daran, bei dem zu bleiben,

Das große Interesse von **Professor Dr. Mark K. Cassell** an Deutschland und speziell an der deutschen Sparkassenorganisation gründet sich auch in seiner Kindheit und Jugendzeit, als er, beheimatet in Kalifornien, einige Jahre die Sommerferien bei den Großeltern in der damaligen hessischen Kreisstadt Büdingen, unweit von Frankfurt, verbrachte. Sein Großvater, Kurt Moosdorf, war als Landrat über zwei Jahrzehnte Vorsitzender des Aufsichtsrats der Kreissparkasse Büdingen, die 2006 nach mehreren Fusionen in der heutigen Sparkasse Oberhessen aufging. Diese Entwicklung über bewegte Jahrzehnte hinweg inspirierte Cassell, in seiner Forschung der Frage nachzugehen, wie es beispielsweise kleinen lokalen Instituten gelingen konnte, angesichts des globalisierten Kapitalismus und fortschreitender Privatisierung in der Finanzwelt zu bestehen. Eine Frage, auf die er in seinem neuen Buch mit Blick auf die spezifischen Besonderheiten des deutschen öffentlich-rechtlichen Sparkassenwesens schlüssige Antworten fand.



was sie kennen und was sie erfolgreich gemacht hat – sich an den Bedürfnissen ihrer regionalen Gemeinschaft und ihrer Kunden vor Ort zu orientieren. Schließlich sollten die einzelnen Sparkassen und die gesamte Finanzgruppe weiterhin proaktiv das Geschäftsmodell der Sparkassen auf allen politischen Ebenen verteidigen. Denn wenn sie auch Marktakteure sind, so hängt der Erfolg übrigens aller Finanzinstitute von ihrer Fähigkeit ab, das politische Umfeld, in dem sie agieren, mitzugestalten und ihre Interessen einzubringen.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*



Von der Ersparnisanstalt bis hin zum modernen, hoch leistungsfähigen Kreditinstitut zeichnet der neue Sammelband der Stiftung für die Wissenschaft den Weg der Sparkassen durch die jüngere Geschichte. Fotos: DSGV/Sparkassen Bilderwelt des DSV

## Neuer Sammelband der Stiftung für die Wissenschaft

# Die Entstehung der modernen Sparkasse



**Wie entstand das moderne Sparkassenwesen, in welchen Schritten entwickelte es sich zu den heutigen leistungsstarken Instituten mit ihrem breiten Angebot an modernen Finanzdienstleistungen für Bürger und Unternehmer? Ein neuer Sammelband der Stiftung für die Wissenschaft zeigt in hoch informativen Beiträgen die Entwicklung der Sparkassen im Lauf der jüngeren Geschichte auf.**

Die Jahre vom „Wirtschaftswunder“ in den 1950er Jahren bis an die Schwelle zur Wiedervereinigung 1990 waren für die Sparkassen und ihre Organisation in der Bundesrepublik Deutschland die 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.

## Grundlegend modernisiert

Wie bewältigten die Sparkassen den Wandel von der behördenähnlichen „Ersparnisanstalt“ zum heutigen kreditwirtschaftlichen Unternehmen? Und wie gelang es ihnen, sich grundlegend und nachhaltig zu modernisieren? Diese Untersuchungen sind Gegenstand des von der Stiftung für die Wissenschaft initiierten und von Professor Dr. Günther Schulz (Universität Bonn) herausgegebenen Aufsatzbandes „Die Entstehung der modernen Sparkasse“.

Die Autorinnen und Autoren sind ausgewiesene Experten für die Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft. Ihre Beiträge befassen sich zum einen mit grundsätzlichen Themen wie der Einordnung der Sparkassen in die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, den Grundlagen und Strukturprinzipien der Sparkassen, deren Einsatz für die Geldwertstabilität sowie dem Wandel gesellschaftlicher Leitbilder und Mentalitäten beim Sparen und Konsumieren.

Zum anderen beschäftigen sie sich mit zentralen Feldern, an denen sich die Transformation der Sparkassen zu marktorientierten Unternehmen exemplarisch aufzeigen lässt. Dazu gehören das Geschäft mit dem Mittelstand, das Wertpapiergeschäft, Produkt- und Prozessinnovationen im Massengeschäft, die

Entdeckung des Marketings und die Entwicklung des Filialnetzes.

Weitere Aufsätze widmen sich der staatlichen Sparförderung als einer für die Sparkassen wichtigen geschäftspolitischen Rahmenbedingung und den Wandlungen im Verbund, die durch die expansive, aber gleichzeitig auch krisenhafte Entwicklung der Landesbanken hervorgerufen wurden.

Abgeschlossen wird der Band durch einen Vergleich der Sparkassenentwicklung in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland von 1945 bis 2000 sowie einem Beitrag über die Sparkassenorganisation im Spannungsfeld nationaler, europäischer und globaler Regulierungsregimes.

Insgesamt bieten die Aufsätze einen Überblick über wichtige Entwicklungen in einem für die Sparkassen eminent wichtigen Zeitraum. Vieles, was damals angedrungen wurde, wirkt bis heute nach. Darum trägt der Band zum besseren Verständnis der Gegenwart bei.

### Dr. Thorsten Wehber

*Günther Schulz (Hrsg.)*

#### **Die Entstehung der modernen Sparkasse**

Von der „Ersparnisanstalt“ zum marktorientierten Unternehmen (1950er bis 1980er Jahre)

Sparkassen in der Geschichte, Abt. 3: Forschung, Bd. 23

Deutscher Sparkassenverlag

Stuttgart 2022

ISBN: 978-3-09-317630-2

49,90 Euro

## Institut für Kreditrecht Mainz

Johannes Gutenberg-Universität, Wallstraße 11, 55122 Mainz

[www.institut-kreditrecht.de](http://www.institut-kreditrecht.de)

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

Band 219 *Dominik Mohr*  
**Regulierungsgetriebene hybride  
Finanzierungsinstrumente**

Band 220 *Galina Matjuschkin*  
**Bondholder Governance nach dem  
Schuldverschreibungsgesetz**

Band 222 *Ralf Josten*  
**Strukturprinzipien der  
Sparkassenverfassung**

## Reif für's Archiv

# €-Day – Am Tag als der Euro kam

**Vor 20 Jahren, am 1. Januar 2002, fand die größte Währungs-umstellung aller Zeiten statt. Zwölf europäische Länder mit 308 Millionen Einwohnern führten damals die Euro-Banknoten und -Münzen ein.**

Nicht nur in der Geschichte Europas war das ein bedeutendes Ereignis, sondern auch in der Geschichte der Sparkassen-Finanzgruppe. Denn als größte Bankengruppe im bevölkerungsreichsten Land der Eurozone trug sie entscheidend zur erfolgreichen Umstellung auf das neue Geld bei.

Im Sparkassenhistorischen Dokumentationszentrum befindet sich dazu eine Vielzahl von Quellen. Sie reichen von den ersten Diskussionen um die Einführung einer gemeinsamen europäischen Währung bis zu dem Zeitpunkt, als die Bürgerinnen und Bürger erstmals den Euro in ihren Geldbörsen hatten. Dazu gehören unter anderem Unterrichtsmaterialien für Schüler im Rahmen des Sparkassen SchulService sowie Broschüren mit Hinweisen und Tipps für Kommunen, den Einzelhandel und die Verbraucherinnen und Verbraucher, aber auch spezielle Taschenrechner zur Umrechnung von D-Mark in Euro-Beträge und umgekehrt.



Echte erste Euros gibt es ebenfalls. Eingebettet in ein blaues Etui aus Kunststoff bereichert ein Satz Euro-Münzen die Bestände des Dokumentationszentrums. Wie die Aufschrift auf dem Etui verrät, stammt es von der Hamburgischen Landesbank. Diese verschenkte es (vermutlich noch vor der offiziellen Bargeldumstellung) an ihre Kunden und Geschäftspartner.

Historisch ist das Etui gleich in zweifacher Weise. Zum einen erinnert es an die Einführung des Euro und zum anderen an ein ehemaliges Mitglied der Sparkassenfamilie. Die 1938 gegründete Hamburgische Landesbank fusionierte bereits im Jahr nach der Euro-Umstellung mit der Landesbank Schleswig-Holstein zur HSH Nordbank AG. Diese wurde 2018 von ihren öffentlichen Eigentümern an eine US-amerikanische Investorengruppe veräußert und schied aus der Sparkassen-Finanzgruppe aus. Seit 2019 firmiert sie als Hamburg Commercial Bank.

**Dr. Thorsten Wehber**



Einen kompletten Satz der neuen Euro-Münzen hielt die ehemalige Hamburgische Landesbank in einem repräsentativen Etui bereit.

## Präsentieren im Rampenlicht

# Die hohe Kunst der professionellen Rede

Sieben Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft konnten Ende Oktober vergangenen Jahres „Präsentieren im Rampenlicht“ ausprobieren. Wie man sich professionell ins Bild setzen kann und was dabei alles zu beachten ist, erlernten sie im Verlauf eines zweitägigen Rhetorik-Seminars an der Deutschen Rednerschule in Berlin.

Die über 45-jährige Expertise der Deutschen Rednerschule ist frei von Esoterik und Neurolinguistischem Programmieren (NLP). Vielmehr sind die Seminare geprägt von der Objektivität klassischer Wissenschaft mit vielen praxisorientierten Übungen. Die Rednerschule grenzt beispielsweise die Rhetorik klar von dem Schauspiel und jeglicher Manipulation ab. Demnach ging es auch beim aktuellen Seminar nicht um das Trainieren von ästhetischer Kommunikation, vielmehr wurden zielgruppengerechte und kontextbezogene frei gehaltene Reden mit konkreten Botschaften eingeübt.

## Aller rhetorischer Anfang ist schwer

Zu den Klienten der Rhetorik-Seminare zählte bereits viel Prominenz aus Politik, Wirtschaft, Kultur und auch der Sparkassen-Finanzgruppe. Nun durften auch sieben Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft ein solch exklusives Coaching genießen. Gemeinsam mit den Profis der Deutschen Rednerschule tauchten sie so ein in die Welt der professionellen Rede.

Der Start ähnelte nach dem Motto „Aller Anfang ist schwer“ allerdings eher einem Sprung in das kalte



Die Kunst der freien Rede erlernten Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs in einem Seminar der Deutschen Rednerschule in Berlin.

Wasser: Alle mussten vorab eine Kurz-Präsentation über sich selbst vorbereiten und vorstellen. Mithilfe von individuellen Videoanalysen, wissenschaftlichem Input, Anekdoten aus der Praxis sowie kritischen Diskussionen konnten Erkenntnisse rund um die Rhetorik und Persönlichkeit gewonnen werden. Während der zwei Tage wurde ein intensives Programm durchlaufen.

Eine Zielsetzung der Übungen war beispielsweise die Identifizierung von Faktoren, die eine Rede konterkarieren können. Auch der anlass- und zielgruppengerechte Einsatz von Mimik und Gestik sowie der Stimme wurde trainiert, um insbesondere als Rednerin bzw. Redner routinierter zu werden. Dazu filterten die Teilnehmenden gemeinsam mit ihrem Coach Sammy Stauch die rhetorischen Stärken und Schwächen heraus und feilten bewusst an ihrem persönlichen Stil. Denn gelehrt – und gelernt – wurde: Es existiert nicht DER Ratgeber oder DAS Rezept für erfolgreiche Rhetorik. Es geht vielmehr darum, die eigenen Stärken bewusster einzusetzen sowie Defizite auszugleichen.

Eine wichtige Erkenntnis war, dass ein guter Redner sich bewusst ist, welche Verhaltensmuster und kommunikativen Ausdrücke er übermittelt und er zudem selbstkritisch reflektiert, ob diese eher förderlich oder hinderlich für den Inhalt seiner Rede sind.

## Tief durchatmen bei Lampenfieber

Darüber hinaus wurde das Seminar durch interaktive Übungen angereichert, bei denen die Komfortzone das eine oder andere Mal verlassen werden musste. Zum Stichwort „Komfortzone“ lässt sich an dieser Stelle auch das berühmte Lampenfieber anführen, das durchaus sogar noch bei etablierten Moderatorinnen und Moderatoren aufflackern kann. Doch auch hier gilt: Es gibt ihn nicht, den absoluten Tipp, um dem Lampenfieber zu entgehen oder ihm vorzubeugen. Einen Schluck Wasser trinken oder tief durchatmen sollten jedoch nützliche Adhoc-Maßnahmen darstellen.



Was man schwarz auf weiß besitzt ...: Der Anstrengungen Lohn war eine Urkunde über die erfolgreiche Seminar-Teilnahme.

Neben hilfreichen Atemübungen gehörte die Videoanalyse zum Seminarprogramm. Mit ihr ließen sich nicht nur störende Muster in Wortwahl, Mimik oder Gestik identifizieren, sondern ebenso die sogenannte „Präsentationsstimme“ enttarnen. Bei ihr handelt es sich um die Stimme, in die der Vortragende bei solchen Anlässen in der Regel verfällt, und die von dessen „Alltagsstimme“ spürbar abweicht. Charakteristisch dafür sind etwa endlose Aneinanderreihungen von Sätzen mit immer wieder steigender Stimmlage an den vermeintlichen Satz-Enden. Die Kollegiatinnen und Kollegiaten erlernten durch kleine Sprechübungen, wie

man nach einem Satz bewusst die Stimme senkt oder aber auf eine stärkere Betonung setzt, je nachdem, in welchem Kontext man dem Publikum die Botschaft vermitteln möchte.

Nach den vielfältigen Übungen und Anekdoten aus der Praxis beschäftigte sich der letzte Part des Seminars mit der Königsdisziplin der Rhetorik, mit der freien Rede. Das Prinzip der freien Rede zu verstehen, ist gar nicht so schwer. Zuerst bedarf es der Erkenntnis, dass geschriebene Sprache oftmals stark von der gesprochenen Sprache abweicht. Demnach sollte man für seine freie Rede keinen Volltext vorlesen, da durch reines Vorlesen die Spontanität und der Kontakt zum Publikum eingeschränkt werden.

## Und schließlich – die Königsdisziplin

Wie man die freie Rede bestmöglich mit einem „natürlichen Sprechmuster“ vortragen kann, wurde den Kollegiatinnen und Kollegiaten anhand nützlicher Tipps vermittelt: So sollte beispielsweise kein Fließtext auf die Moderationskarten geschrieben werden, vielmehr sollten es einzelne und prägnante Schlagwörter sein, die treppenartig versetzt werden. Diese Schreibweise – auch Abtreppmethode genannt – entspricht dem Lesegang der Augen. Zudem ist man gezwungen, „sprechzudenken“, was wiederum eine natürliche Sprechmelodie erzeugt.

Anhand der geübten und erlernten Seminarinhalte sollten alle Kollegiatinnen und Kollegiaten abschließend eine eigene kurze Rede konzipieren und vortragen. Diese Vorträge wurden – wie die Kurz-Präsentationen zum Einstieg in das Seminar – gefilmt und analysiert. Bei allen Vortragenden konnte eine vielversprechende Entwicklung bis hin zur freien Rede festgestellt werden.

Als Fazit lässt sich festhalten: Wir sind eingetaucht in die Welt der Rede und sind nun bereit, unser Gelerntes in den nächsten Vortrags- oder Präsentationssituationen gezielt einzusetzen.

Unser Dank gilt Frau Bärbel Kaatz als Kollegleitung, durch deren Unterstützung diese spannende und inspirierende Veranstaltung erst möglich wurde und natürlich auch Sammy Stauch von der Deutsche Rednerschule, dem Leiter dieses inspirierenden Seminars.

**Janne Frenzel**



Ein Besuch im Hamburger S-Hub, dem 2017 auf gemeinsame Initiative der Sparkassen, des DSGVO, des DSV, der Finanz Informatik und der Star Finanz ins Leben gerufenen Innovationslabor der Sparkassen-Finanzgruppe.

**Vier Tage frische Innovationsbrise geschnuppert**

# **#NextLevel please!**

**Wie gehen die Sparkassen mit Innovationen und neuen Geschäftsmodellen um? Auf welche Initiativen und Projekte setzen sie? Diese Fragen standen im Fokus einer viertägigen, in zwei Seminaren angebotenen Veranstaltung des Förderkollegs der Stiftung für die Wissenschaft, die unter dem Motto „Sparkasse #NextLevel!: Deep-dive Innovation & Culture“ in Hamburg und Frankfurt/Main stattfand. Zwei Kollegiaten schildern ihre Eindrücke.**

„Endlich!“. Das war mein erster Gedanke, als ich nach einer langen Bahnfahrt aus dem Zug in Hamburg

ausstieg. Endlich wieder einmal eine Präsenzveranstaltung, alles live und im Kreis von wissbegierigen Gleichgesinnten. Mein Ziel: Der Sparkassen Innovation Hub, das Innovation Start-up der Finanzinformatik.

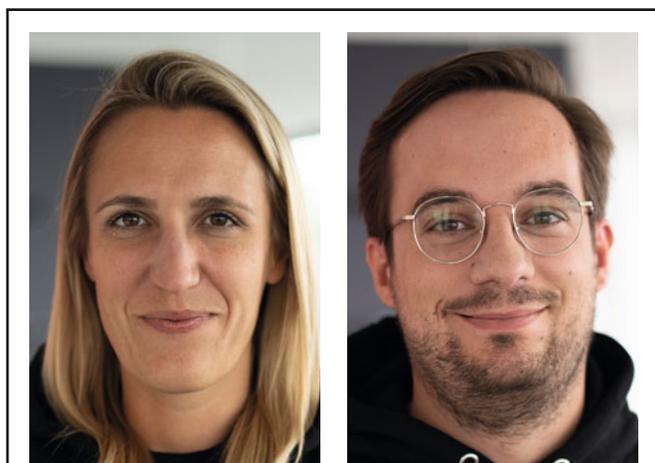
Dem Kennenlernen der übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer Vorstellungsrunde folgte eine Einführung durch die Dozenten, Robin Nehring, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung bei der Stadtparkasse Düsseldorf, sowie Mathias Hütter, Referent Digitale Innovationen und stellvertretender Projektleiter der Digitalen Agenda 2.0 @ DSGVO beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband, die einen ersten Eindruck über das Projekt „Digitale Agenda 2.0“ des DSGVO vermittelten.

Anschließend startete ein GenZ-Workshop unter der Leitung von Sascha Eisenträger (Senior UX) aus dem S-Hub. Im Mittelpunkt standen die Interessen, Erwartungen und Wünsche der Generation Z, also der Post-Millennials der Jahrgänge 1997 bis 2012. So entspann sich schnell eine lebhaft Diskussions, in deren Mittelpunkt die aktuellen Kompetenzen der Sparkassen mit Blick auf die Bedürfnisse und Ansprüche der jungen Kundschaft rückten. Erwartungen an



Im „Ideenlabor“ der Finanzbranche erhielten die Kollegiatinnen und Kollegiaten des Förderkollegs Einblicke in die mögliche Sparkassenwelt von morgen und übermorgen.

Flexibilität, Innovationskraft der passgenauen Angebote hinsichtlich des finanziellen Bildungsangebots für junge Menschen wurden am Beispiel einer Sparkasse hinterfragt und angeregt diskutiert.



**„Im Sparkassen Innovation Hub stellen wir uns der spannenden Aufgabe, digitale Experiences in der Sparkassen-Finanzgruppe zu entwickeln, die die Kunden lieben. Dabei sind wir zentraler Think-Tank für Trends, Innovation und neue Formate, die den Weg zur Finanzwelt von morgen ebnen.“**

**Milena Rottensteiner & Janosch Krug,  
Leitung Sparkassen Innovation Hub**

Im Innovation Hub Tabularaza wurde anschließend in einem Kurzvortrag der fiktive Tagesablauf von Angehörigen der GenZ präsentiert, so wie er sich technisch

heute schon darstellen lässt. Vom Alarm des Magnetfeld-Weckers, dem DNA-Müsli beim Frühstück über den digitalen Assistenten auf dem Schreibtisch sowie dem mobil verschiebbaren Schlaf-/Küchen- und Arbeitsmodul in der Wohnung bis hin zum DNA-Sushi am Abend reichte die zukunftsweisende Fiktion. Inspiriert stiegen wir in einen mehrstündigen Design-Thinking-Workshop ein und entwickelten Future Personas der GenZ sowie passende Lösungen und Produkte für deren von uns identifizierte Problemfelder. Highlight des Workshops stellte die nachfolgende Präsentation der gefundenen Problemlösungen dar.

Der zweite Tag begann mit einem hoch interessanten Input zum Projekt „Digitale Agenda 2.0“ von Robin Nehring und Mathias Hütter, ehe Svend Göran Kressel, Innovationsmanager der Hamburger Sparkasse (Haspa), einen Einblick in das Innovationsmanagement seines Hauses gab. Abschließend erläuterte Tom Vollmer, Geschäftsführer des Hamburger Anbieters professioneller Videoproduktionen für Unternehmen, welche Überzeugungen sich mit der Gründung eines Startups verbinden müssen, um sich einen anerkannten Platz im Wettbewerb erobern zu können. Sein Antrieb: „Leidenschaft“.

Und Leidenschaft muss die Sparkassen auch bei der Zukunftsgestaltung leiten, denke ich, denn Sparkassen können, das haben mir diese Tage bewiesen, Innovation, können #NextLevel – und auch deshalb freue ich mich auf die Fortsetzung in Frankfurt.

**Kai André Mischak und Anne-Sophie Haas**

# Einblick in die Frankfurter Innovationschmiede

# Mit KI Richtung Zukunft



Wie beeinflusst KI die Sparkassenarbeit der Zukunft? Dieser Frage gingen die Kollegiatinnen und Kollegiaten bei der Finanz Informatik Solutions Plus auf den Grund.

## Im Rahmen des zweiten Teils der Veranstaltung „Sparkasse #NextLevel!: Deep-dive Innovation & Culture“ besuchten wir mit 15 Kollegiaten die Finanz Informatik Solutions Plus (FI-SP) in Frankfurt/Main.

Dort erhielten wir einen tieferen Einblick in die Fortschritte der Sparkassen-Finanzgruppe im Bereich Künstliche Intelligenz. Begleitet wurden wir wieder von Robin Nehring und Mathias Hütter.

Stefan Holick und Florence Kleberg vom Projekt KlxpertS stellten die grundsätzliche Funktionsweise einer Künstlichen Intelligenz (KI) vor und grenzten dabei den Begriff zu Data Analytics ab. Dazu gab es einen Einblick in die ersten Praxisanwendungen, zum Beispiel Isabel – eine KI, die im telefonischen Service

Center Kundentelefonate mithören, dokumentieren und die Kundenaussagen auswerten kann – sowie der Videoerkennung von Geldautomaten-Sprengungen. Die KI erkennt hier anhand von Kleidung und Ausrüstung von Menschen, die die Filiale betreten, ob es sich um eine GAA-Sprengung handeln könnte und flutet innerhalb weniger Sekunden die Filiale mit Nebel, sodass die Täter zur Flucht gezwungen werden.

**finanz informatik**  
solutions plus

*„Die FI-SP agiert am Puls der Zeit und setzt Impulse für das Banking von Morgen.“*

Außerdem hatten wir die Möglichkeit, den Gründer von Fincite, Ralf Heim, kennenzulernen. Er gab uns einen interessanten Einblick in die Welt des Venture Capitals. Dabei ging es vor allem darum, was eine gute Startup-

Idee ausmacht und wie man sie vermarktet. Daneben diskutierten wir den Risikogehalt von Ventures und das richtige Investieren in Venture Portfolios. Darüber hinaus bekamen wir auch einige exklusive Einblicke hinter die Kulissen von bevestor – dem Robo Advisor zur privaten Geldanlage der Deka – und vent.io – der Innovationsschmiede der Deutschen Leasing. Mit Benjamin Röder (bevestor) und Nhut Ajat Hong (vent.io) sprachen wir über Trends in den Bereichen Robo Advisor, Innovation und Use Cases in der Sparkassen-Finanzgruppe.

## Innovationen auf dem Stundenplan

Mein Fazit: Wir haben erfahren, dass die Sparkassen-Finanzgruppe gute Ansätze zum Thema Innovation hat und diese vorantreibt. Der Ausbau des Netzwerkes ist

bei der zukünftigen Ausgestaltung in den jeweiligen Sparkassen ebenfalls von hohem Wert. Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, die vorhandenen Ansätze an die geeigneten Stellen zu kommunizieren, damit die Sparkassen in Zukunft digital wettbewerbsfähig bleiben.

Vier inspirierende Tage lagen hinter uns. Wir nahmen sehr viele Eindrücke, Tipps und Themen mit, die wir in diesen Tagen besprochen hatten. Unser besonderer Dank gilt Robin Nehring und Mathias Hütter, die diese Tage mit großem Einsatz geplant und durchgeführt und durch die Gast-Speaker für eine große Abwechslung gesorgt haben. Zudem danken wir Sascha, Kathi, Fabi, Göran, Tom, Stefan, Florence, Ralf, Benjamin und Ajat für die vielen spannenden Einblicke. Und nicht zuletzt danken wir Anne-Sophie Haas und Kai André Mischak für die Veranstaltungsidee und Organisation.

**Philipp Krause**

## Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

# Stiftung zeichnet die Besten aus

**Die – allzu – kurze Zeit der Freiheit bescherte den erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFM) beim DSGV im Oktober 2021 eine Abschiedsfeier vom Sommersemester 2021 mit fröhlichem Beisammensein.**

350 Frohgemute konnte der Prorektor für Weiterbildung der Hochschule, Dr. Frank Lorenz, deshalb bei der Ehrung und Verabschiedung begrüßen. An der Feierstunde in Siegburg nahmen neben den Absolventinnen und Absolventen auch Familienmitglieder, Freunde, Vertreterinnen und Vertreter der Finanzinstitute sowie Lehrende der HFM teil.



Wünschte den Absolventinnen und Absolventen für den weiteren beruflichen Werdegang alles Gute: Gregor Mauer.



Stolz präsentieren die Studienbesten ihre Auszeichnungen: Philipp Knapp, Elisa Bernlochner und Mathis Folsche (von links).

Ein Semester, das geprägt war von den Auswirkungen der Pandemie und somit der digitalen Lehre. „Es ist etwas Neues entstanden. Wir konnten auch das ein oder andere an Ihnen quasi ausprobieren. Daraus haben wir als Hochschule viel gelernt“, resümierte Lorenz.

Neben der Verleihung der Bachelor- und Master-Grade durch Professor Dr. Dieter Rohrmeier wurden die besten Absolventinnen und Absolventen der Bachelor-Studiengänge und des Studienprogramms „Lehrinstitut mit MBA“ auch durch die Stiftung für die Wissenschaft als langjährige Unterstützerin der Hochschule ausgezeichnet.

## Rüstzeug für die Zukunftsgestaltung

Gregor Mauer, Leiter der Geschäftsstelle der Stiftung für die Wissenschaft, fand motivierende Worte für die Preisträger Philipp Knapp von der Sparkasse Aachen, Absolvent des Bachelor-Studiengangs „Finance (B.Sc.)“, Elisa Bernlochner von der Sparkasse Lippstadt, Absolventin des Bachelor-Studiengangs „Banking & Sales (B.A.)“ und Mathis Folsche von der Sparkasse Lörrach-Rheinfelden, Absolvent des MBA-Studiengangs „Management of Financial Institutions“.

„Sie haben jetzt eine Menge Rüstzeug im Tornister für Ihre berufliche Zukunft“, lobte Mauer bei der Preisübergabe.

In weiteren kurzweiligen Ansprachen konnten einzelne Absolventinnen und Absolventen der Studiengänge sowie Vertreter der beiden Alumni-Vereine ihre Gedanken zur abgeschlossenen Studienzeit Revue passieren lassen und auch den Blick nach vorne richten.

Aber vor allem eines: sich entspannen und feiern, bevor es wieder losgeht. Denn die nächsten Etappenziele sind für die eine oder den anderen indes bestimmt bereits gesteckt.

Cg

### Hochschule

#### Stiftungsprofessur Asset Management

Auf die ständig steigenden Herausforderungen im Asset Management – allen voran die digitale und grüne Transformation sowie den demografischen Wandel – reagiert die Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFV) mit der Einrichtung einer neuen Stiftungsprofessur und erweitert damit ihr Lehr- und Forschungsspektrum.

Schwerpunkte bilden die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Demografie. Stifter des Lehrstuhls ist die DekaBank. Das Berufungsverfahren ist gestartet, um die Professur baldmöglichst besetzen zu können.

# Zeitschrift „CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL“

Die Hefte 2/2021 und 03/2021 enthalten folgende Abhandlungen:

## Heft 2/2021

*Thomas Gries, Alexandra Mitschke,*  
Extraordinary Times Require Extraordinary Action:  
Boosting European Demand by Means of Investment  
Helicopter Money

*Annika Havlik, Friedrich Heinemann,*  
Sliding Down the Slippery Slope? Trends in the Rules  
and Country Allocations of the Eurosystem's PSPP and  
PEPP

*David Cronin, Kieran McQuinn,*  
House prices and the credit-driven household demand  
channel: The case of the Irish economy

*Christoph J. Börner, Jonas Krettek,*  
The ECB's 2019 Liquidity Stress Test: An Event Study  
Evaluating the Impact on Owners and Creditors

*Alois Paul Knobloch, Felix Krauß,*  
Reconsidering the Prudential Filter for the Cash Flow  
Hedge Reserve in View of the Purpose of Banking  
Regulation

## Heft 3/2021

### Guest Editorial

*Daniel Gros,*  
The Scientific Life of Ansgar Belke: Financial Markets in  
a European Context

### Scientific Papers

*Ansgar Belke (†) and Matthias Gocke,*  
Interest Rates and Macroeconomic Investment under  
Uncertainty

*Taiki Murai and Gunther Schnabl,*  
Macroeconomic Policy Making and Current Account  
Imbalances in the Euro Area

*Josefina Fabiani, Michael Fidora, Ralph Setzer, Andreas  
Westphal and Nico Zorell,*  
Sudden Stops and Asset Purchase Programmes in the  
Euro Area

*Joscha Beckmann, Robert Czudaj and Thomas Osowski,*  
Monetary Policy and Foreign Denominated Debt by  
Non-Bank Borrowers

*Thorsten Polleit,*  
Modern Financial Market Theory – A Critique Based on  
the Logic of Human Action

*Edoardo Beretta,*  
Cryptocurrencies, Evolution of Means of Payments and  
Validity of Monetary Principles

Eine Veröffentlichung dieser Aufsätze ist für das Heft  
4/2021 vorgesehen:

## Heft 4/2021

### Policy Issues

*Péter Gárdos,*  
At the End of the Waterfall – Resolvability of Central  
Counterparties

### Scientific Papers

*Juliane Gerstenberger and Gunther Schnabl,*  
The Impact of the Bank of Japan's Low-Interest Rate  
Policy on the Japanese Banking Sector

*Ann-Kristin Achleitner, Dmitry Bazhutov, André Betzer  
and Henry Keppler,*  
Foreign Direct Investments in the German Stock Market  
from China and the Gulf States

*Eduard Gaar, Valentin Moritz and Dirk Schiereck,*  
The Impact of Media Attention on the Illiquidity of  
Stocks: Evidence from the Global FinTech Sector

*Ramona Busch and Christoph Memmel,*  
Why are Interest Rates on Bank Deposits so Low?



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

Advisory Board: S.C.W. Eijffinger, Daniel Gros,  
Jürgen von Hagen,  
Hans-Helmut Kotz, Lars Norden,  
Marliese Uhrig-Homburg,  
Marco Wilkens, Qizhi Tao,  
Giorgio Bertinetti, Marie Lambert.

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