

# Wissenschaft für die Praxis

Mitteilungen der Wissenschaftsförderung  
der Sparkassen-Finanzgruppe e. V.

Heft 85 · Juli 2019



Finanzgruppe  
Wissenschaftsförderung



**Herausgeber:**

Wissenschaftsförderung der  
Sparkassen-Finanzgruppe e.V.  
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: [s-wissenschaft@dsgv.de](mailto:s-wissenschaft@dsgv.de)  
Internet: [www.s-wissenschaft.de](http://www.s-wissenschaft.de)

**Verantwortlich:**

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 den Mitgliedern  
der Wissenschaftsförderung der  
Sparkassen-Finanzgruppe sowie der  
interessierten Fachöffentlichkeit  
unentgeltlich zur Verfügung gestellt.

ISSN 1864-2721

**Titelbild:** Das Hauptgebäude der  
Justus-Liebig-Universität Gießen auf  
dem Campusbereich Universitäts-  
zentrum. Gegründet 1607 von Land-  
graf Ludwig V. von Hessen-Darmstadt  
ist die Universität heute mit aktuell  
rund 28.000 Immatrikulierten die  
zweitgrößte hessische Hochschule.  
Benannt ist sie nach dem Chemiker  
Justus Liebig, der von 1824 bis 1852  
als Professor in Gießen forschte und  
lehrte.

**Foto:** JLU / Sebastian Ringleb



# Editorial

**Kein Zweifel. Klima- und Umweltschutz nehmen in der Gesellschaft einen immer größeren Stellenwert ein. Und es sind nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ im industriellen Sektor, von denen verstärktes Engagement bei der Durchsetzung nachhaltiger Unternehmensphilosophien eingefordert wird.**

Wer die jüngste BaFin-Ausgabe der „Perspektiven“ zum Thema „Nachhaltigkeit – Chancen und Risiken für den Finanzsektor“ studiert und zudem noch die Fokussierung der Politik auf dieses Thema berücksichtigt, dem muss bewusst sein, dass auch von der Kreditwirtschaft zunehmend erwartet wird, ihr Handeln verstärkt an nachhaltigen Maßstäben auszurichten.

Angesichts der wachsenden Sensibilität für Klima und Umwelt ist das im Kern sicher kein falscher Ansatz. Und dennoch muss die Frage erlaubt sein, ob das aufgeheizte Debattenklima zu neuen Regulierungen führt, die mit der Gefahr einer Überforderung verbunden sein könnten? Sprich: Werden die von der Politik und Bürokratie zu erwartenden verschärften Vorgaben in ausreichendem Maße die in einer globalen Wirtschaftswelt notwendige Wettbewerbsfähigkeit berücksichtigen? Und – ebenso wichtig: Wie kann die für einen funktionierenden Wirtschaftskreislauf existenziell wichtige Finanzwirtschaft in Zeiten des immens wachsenden Erwartungsdrucks eine überzeugende unternehmerische Nachhaltigkeitskultur gestalten, ohne dabei die eigene Leistungsfähigkeit zu gefährden?

Gerade für die Sparkassen als wichtige Partner der regionalen Wirtschaft und damit auch Garanten der



Pia Jankowski ist Vorsitzende des Vorstandes der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.

gesellschaftlichen Prosperität ist es eine Frage der historisch gewachsenen Verantwortung, nachhaltige Unternehmenspolitik mit den Anforderungen einer wettbewerbsfähigen Zukunftsgestaltung in Einklang zu bringen. Das gilt sowohl im Finanzierungsverhalten als auch im unternehmerischen Eigengeschäft. Wären aktionistisch-bürokratische Vorgaben der passende Keilriemen zur Steigerung der Antriebskraft? Wäre gut gemeint auch gleich gut gemacht? Welche negativen Folgen vorwiegend politisch motivierte Investitionslenkung zeitigen kann, haben die Ursprünge der jüngsten Finanzkrise eindrucksvoll vor Augen geführt.

In einem in diesem Heft vorgestellten Forschungsprojekt wie auch im Interview befasst sich der für seine Arbeiten auf dem Sektor der Nachhaltigkeit bekannte Stuttgarter Professor Dr. Henry Schäfer mit den Möglichkeiten aber auch mit den Risiken „grüner Unternehmenspolitik“ in Finanzunternehmen, insbesondere Sparkassen. Sein Plädoyer, Sachlichkeit, Augenmaß und Wirtschaftlichkeit bei der Umsetzung nachhaltiger Ziele Vorrang vor populistisch getriebenen „Schnellschüssen“ zu geben, ist ein Appell an die Vernunft, an die Regulatoren in Politik und Bürokratie und, ja, wohl auch an die Unternehmen selbst.



# Inhalt

EDITORIAL	3
Inhalt	5
Das aktuelle Interview	6
Plädoyer für mehr Sachlichkeit und Praktikabilität	
Newsticker	8
Wissenschaft vor Ort	9
ERIC 2019 Best Paper Award ging an zwei Doktoranden	
Aus der Forschung	10
Finanzberatung – Sie ist nicht wie Er	
Chancen und Grenzen mit Augenmaß abwägen	
Mit Wissen neue Wege und Zukunftsfelder erschließen	
Veranstaltungen	18
Start-ups und ihre Konzepte im Fokus	
Erfahrungsaustausch im Kreise Gleichgesinnter	
Jubiläums-Workshop in Wien	
Premierenpreise für zwei Arbeiten	
Unternehmensgeschichte	23
150. Geburtstag von Johann Christian Eberle – Die Geschichte einer stillen Revolution	
50 Jahre IBF – Erfahrung und Wissen in die Zukunft transferieren	
Reif fürs Archiv – Der Deutsche Sparkassentag 1969 in Karlsruhe	
Institut für Kreditrecht Mainz	28
Wir stiften Mehrwert für Menschen und Regionen	
Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen	
Publikationen	31
Eberle-Butschkau-Stiftung	32
Den digitalen Wandel erleben und mitgestalten	
„Gegenseitiger Lerneffekt“	
Extremsituationen erfolgreich meistern	
Zukunft ist planbar – gemeinsam mit der Sparkasse	
„Neue Wege gehen“	
Nachwuchstalente ernten den Lohn für ihre Mühen	
CREDIT and CAPITAL MARKETS – KREDIT und KAPITAL	40

## Finanzinstitute und Nachhaltige Politik

# Plädoyer für mehr Sachlichkeit und Praktikabilität

### Interview mit Professor Dr. Henry Schäfer, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft an der Universität Stuttgart



*Die deutsche Finanzindustrie betrachte Nachhaltigkeit eher als Kostgänger und Feigenblatt denn als ernst zu nehmende strategische Chance, monierten Sie 2017 in einem FAZ-Beitrag. Ist diese Zurückhaltung heute noch spürbar?*

Bis auf die sogenannten Alternativ- und Kirchenbanken musste man in der Tat in der Vergangenheit Nachhaltigkeit bei deutschen Kreditinstituten und

Versicherern mit der Lupe suchen. Doch ziemlich genau mit Veröffentlichung der Empfehlungen der von der EU-Kommission 2017 eingesetzten High Level Expert Group on Sustainable Finance ist Bewegung in die deutsche Finanzwelt gekommen. So hat die Anzahl der Veranstaltungen zu Nachhaltigkeits-Finanzthemen erheblich zugenommen. Einzelne Banken wie die

DekaBank oder die LBBW sowie zahlreiche Fondsgesellschaften räumen zusehends Nachhaltigkeitsthemen einen markanten Stellenwert in ihren Geschäftsstrategien ein und auch Aufsichtsbehörden beschäftigen sich damit. Im Vordergrund steht bei all diesen Entwicklungen der Klimawandel.

Die EU-Kommission und das EU-Parlament haben durch einen Aktionsplan und der Bildung einer technischen Arbeitsgruppe im Frühjahr 2018 dazu beigetragen, dass Nachhaltigkeitsthemen in Banken und Sparkassen hineindrängen. Aber immer noch eher zurückhaltend scheint man sich in den Vorstandsetagen der Mehrzahl der Finanzhäuser mit Nachhaltigkeitsthemen zu beschäftigen. Dies ist eigentlich unverständlich, sind doch vielfach hochmotivierte und leistungsfähige Nachhaltigkeitsmanager im Einsatz, die Vorstandsetagen und Budgets werden jedoch beherrscht von anderen Themen wie Kostenmanagement, den Folgen der Niedrigzinsphase, der Digitalisierung etc. Alles in allem scheint es derzeit so, dass die meisten deutschen Finanzinstitute nach wie vor abwartend in Sachen Nachhaltigkeit verharren. Wenn die entsprechenden Eckdaten einer Regulierung bekannt sind, dürfte Nachhaltigkeit dann eher „par ordre du Mufti“ denn mit strategischem Impetus umgesetzt werden.

### „Viele Finanzinstitute warten in Sachen Nachhaltigkeit noch ab.“

*Engagieren sich angelsächsische oder französische Finanzinstitute stärker im Sektor der nachhaltigen Anlagestrategien als deutsche Banken und Versicherungen – und wenn ja, wo sehen Sie die Ursachen?*

Landauf, landab wird in Deutschland nach wie vor weitgehend von Kreditinstituten ausgeblendet, dass in Ländern wie Frankreich, Schweden, Großbritannien oder den Niederlanden sowie auf europäischen Finanzplätzen wie London, Luxemburg und Paris ein deutlicher „Klimawandel“ hin zur Nachhaltigkeit als neuem strategischen Eckpfeiler in Geschäftsmodellen und Produktangeboten stattfindet – übrigens nicht nur im Anlage-, sondern vermehrt auch im Kreditbereich. War früher einmal die deutsche Industrie globaler Innovationsführer in Sachen Umwelt und Soziales, so übernehmen heute im Finanzsektor eine solche Führungsrolle ausländische Finanzinstitute. Deutschlands Finanzsektor hingegen wird schon länger im Ausland in Sachen Nachhaltigkeit als „schlafmützig“ belächelt und wirkt abgehängt.

*Warum ist das so, gibt es dafür einen besonderen Grund?*

Die Gründe für den Vorsprung des Auslandes in Sachen Nachhaltigkeit sind unterschiedlich. Für Frankreich ist eher der für das Land typische staatliche Regulierungsdruck kennzeichnend: Mit dem Gesetz zur Energiewende und grünem Wachstum 2015 und dem dortigen Artikel 173 hat ein weitreichendes staatlich verordnetes Umorientieren bei französischen Finanzinstituten stattgefunden. Großbanken wie BNP Paribas und Vermögensverwalter wie Natixis haben Nachhaltigkeitsfeldern ausdrücklich einen hohen Stellenwert in ihren Geschäfts-, Produkt- und Vertriebsstrategien eingeräumt.

## „Der Finanzsektor in Deutschland hinkt bei Nachhaltigkeit international hinterher.“

Im Gegensatz dazu sind skandinavische, britische und niederländische Institute mehr marktorientiert zur Nachhaltigkeit gelangt. Begünstigt und angetrieben wurde diese Entwicklung durch die über Jahre hinweg schon um sich greifenden nachhaltigen Kapitalanlagen von Pensionsfonds und Stiftungen. Ein weiterer Ausdruck starker Nachhaltigkeitspräsenz im Ausland sind Finanzplatzinitiativen wie die „Green Finance Initiative“ der City of London aus dem Jahr 2016, die Initiative „Luxembourg for Finance“ sowie wiederum Frankreich mit seinem „Finance for Tomorrow“.

*Die EU-Kommission will mit einem Aktionsplan die Finanzinstitute in die Pflicht nehmen, Nachhaltigkeitszielen bei den Geld- und Finanzanlagen Priorität*

*einzuräumen. Erachten Sie die vorgeschlagene Regulierung als zielführend?*

Noch wissen wir nicht, ob und wie die seit Sommer 2018 laufenden Arbeiten der technischen Arbeitsgruppe zu Sustainable Finance ihren regulatorischen Niederschlag in der EU und in Deutschland finden werden. Derzeit kursieren erst einmal jede Menge von Veröffentlichungen und Konsultationen zu den Arbeitsgebieten der technischen Arbeitsgruppe wie der Taxonomie, den Green Bond Richtlinien oder dem grünen Label für Finanzprodukte. Kritisch ist an dieser Entwicklung, dass man von Seiten Brüssels scheinbar erst einmal Positionspapiere in die Finanz- und Versicherungswelt der EU streut, um danach erst wichtige Fragen zu klären.

## „Man vermisst eine klare Orientierung der EU-Politik am Verursacherprinzip.“

Im Übrigen muss man sich wundern, weshalb gerade dem Finanzsektor ein so zentraler Stellenwert zur Bewältigung des Klimawandels und zur Erreichung der durch die Vereinten Nationen formulierten Nachhaltigkeitsziele beigemessen wird. Man vermisst eine klare Orientierung der EU-Politik am Verursacherprinzip, sind doch die direkten CO<sub>2</sub>-Quellen bei Gebäuden, in der Energieerzeugung, dem Flug- und Straßenverkehr sowie der Landwirtschaft eindeutig ausgemacht. Dort wären ganz ohne Zweifel die Hebel der Klimaschutzpolitik anzusetzen. Stattdessen wird über ein durchaus zwiespältig zu betrachtendes Konstrukt der „Finance Emissions“ dem Finanzsektor die Aufgabe zugeordnet, Unternehmen, Privathaushalte und auch öffentliche Stellen zu klimafreundlichem Verhalten zu zwingen oder andernfalls den Geldhahn zuzudrehen.

Man stelle sich einen Außerirdischen vor, der sich auf die Erde verirrt und diese „Logik“ vorfände. Er müsste eigentlich an irdischer Vernunft zweifeln. Es sei denn, man würde ihm erklären, dass in demokratischen Systemen wie in Deutschland und der EU Lobbyismus zum Alltag politischer Entscheidungen gehört: Es ist kaum vorstellbar, dass sich die EU-Kommission gegen die Auto-, Agrar-, Luftfahrt- und Zulieferer-Lobby Europas und deren nationale Interessensvertreter aus den nationalen Regierungen auflehnen wird. Noch weniger werden Regierungen in den immer fragiler werdenden EU-Demokratien von Wählerinnen

und Wählern Konsumverzicht oder -wandel verlangen, wenn sie bei der nächsten Wahl mit Stimmenverlusten die Quittung für solche Beschränkungen der weitläufig verbreiteten hedonistischen Lebensweisen erhalten. Ob das Erstarken der grünen Parteien bei der jüngst zurückliegenden Wahl zum europäischen Parlament wirklich etwas ändern wird, bleibt abzuwarten.

*Welche Rolle oder Bedeutung kann Ihrer Ansicht nach überhaupt den Finanzinstitutionen bei der Umsetzung nachhaltiger und klimawirksamer Umweltpolitik zukommen?*

Ich plädiere in erster Linie für eine ehrliche, sachliche und vor allem praktikable Einbeziehung der Finanzinstitute in die Aufgabe der Bewältigung von Herausforderungen durch den Klimawandel und bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Ein erster Schritt dazu ist die zuvor von mir angesprochene Versachlichung der Umwelt-, respektive Klimapolitik. Hier stehen verschiedene wirtschaftspolitische Instrumente wie CO<sub>2</sub>-Steuern, Ge- und Verbote sowie der Emissionshandel zur Verfügung. Sie greifen direkt in das wirtschaftliche Verhalten der privaten sowie öffentlichen Haushalte und Unternehmen ein und können so klimafreundliche Verhaltensänderungen bewirken.

## **„Politiker und Medien laufen ideologisch gefärbten Behauptungen oft unreflektiert hinterher.“**

Es ist Standard in den Wirtschaftswissenschaften herauszuarbeiten, welche Instrumente die effizientesten sind; Fachexpertise ist also genügend vorhanden. Zudem hat gerade Deutschland seit den ersten Umwelt- und Sozialgesetzen in den 50er Jahren wertvolle wirtschaftspolitische Erfahrungen gesammelt, die heute dem Aktionismus der Politik scheinbar zum Opfer fallen. Und eines war in den vergangenen Dekaden für die international am meisten mit Umwelt- und Sozialauflagen belastete deutsche Wirtschaft nie ein Problem: Finanzmittel für die Umsetzung innovativer, umweltschonender und sozialverträglicher Investitionen zu gewinnen. Was ist daran heute eigentlich anders? Woher kommt der Verdacht, dass Kreditinstitute für die „grüne Sache“ Kredite verweigern? Meines Erachtens sind dies und viele andere völlig unreflektierte Fragen. Stattdessen dominieren Nichtregierungsorganisationen mit ihren oft ideologisch gefärbten Behauptungen, denen Politiker und Medien leider oft genug unreflektiert hinterherlaufen.

## **„Diskrepanz zwischen großen Worten und dem tatsächlichen Verhalten muss überwunden werden.“**

Abseits solcher wirtschaftspolitischen Fragen gilt selbstverständlich, die innovative Kraft der Märkte zu nutzen: Will etwa der private oder öffentliche Eigentümer eines Finanzinstituts mehr Einsatz der Bank oder Sparkasse für Klima und Nachhaltigkeit, dann ist das selbstverständlich als geschäftspolitische Entscheidung sein unbestrittenes Recht – jede Regulierung, die daraus eine Pflicht macht, wäre Investitionslenkung mit ordnungs- und stabilitätspolitischen Verzerrungen. Monetär können die staatliche KfW-Bankengruppe und die Landesförderbanken flankierende strukturpolitische Unterstützungen leisten. Deutschland verfügt hier über einzigartige Vorteile gegenüber vielen anderen Ländern. Aber eines scheint heute mehr als in Zeiten des umweltpolitischen Aufbruchs der 1980er Jahre erforderlich zu sein: die Überwindung der größer werdenden Diskrepanz zwischen dem in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat geäußerten hohen Umweltbewusstsein und dem unzureichenden Umweltverhalten. Daran kann der Finanzsektor kaum etwas ändern. Hier sind Wirtschaft, Staat und Gesellschaft gefordert. Ich habe keine Zweifel, dass vernünftige Bemühungen immer auch von der Mehrzahl der Kreditinstitute unterstützt werden.

*Wir bedanken uns herzlich für dieses Gespräch.*

## **Newsticker**

Das 42. **Wissenschaftliche Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.** widmet sich dem Thema „1919 – der Versailler Vertrag, die Neuordnung Europas und die deutschen Unternehmen“. Es findet am 17./18. Oktober 2019 in der Villa Hügel in Essen statt.  
[www.unternehmensgeschichte.de](http://www.unternehmensgeschichte.de)

Am 8. November 2019 tagt der Arbeitskreis Banken und Versicherungsgeschichte der **Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.** in Frankfurt am Main. Das Thema lautet „Karrieren in der Finanzwelt“. Weitere Informationen im Internet unter [www.unternehmensgeschichte.de](http://www.unternehmensgeschichte.de)





Die Veranstalter mit den beiden von der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe ausgezeichneten Doktoranden Vesa Pusiainen, Universität Hongkong, und Fabian Gamm, Universität Mannheim.

# ERIC 2019 Best Paper Award ging an zwei Doktoranden

Alle zwei Jahre kommen Akademiker und Praktiker aus dem Bereich Finanzen nach Stuttgart, um bei der European Retail Investment Conference theoretische und empirische Aspekte der Kapitalmarktforschung zu diskutieren. Im Fokus standen 2019 vor allem Kryptowährungen, Produkte und Dienstleistungen für Privatanleger, der Einfluss von Technologie auf Privatanleger, die Entscheidungsprozesse von Investoren sowie Schutzmechanismen für Investoren.

Am ersten Konferenztag fand im Schloss der Universität Hohenheim das Doctoral Consortium statt, bei dem Doktoranden aus ganz Europa ihre Forschungsprojekte vorstellen. Die insgesamt sechs Vorträge hatten schwerpunktmäßig das Verhalten von Investoren zum Thema. Zwei der Doktoranden wurden für ihre Arbeiten mit dem von der Wissenschaftsförderung der

Sparkassen-Finanzgruppe e.V. gestifteten „ERIC 2019 Best Paper Award“ ausgezeichnet. Der erste Platz ging an Fabian Gamm, Universität Mannheim, für seine Arbeit „A Surprise That Keeps You Awake: Overnight Returns After Earnings Announcements“. Den zweiten Platz belegte Vesa Pusiainen, Universität Hongkong, mit seiner Arbeit: „When Paper Losses Get Physical: Domestic Violence and Stock Returns“.

An den folgenden Konferenztagen präsentierten internationale Wissenschaftler Vorträge zu aktuellen Forschungsthemen wie Retail and Crypto, Behavioral Finance, Investment Decisions, Fintechs, Asset Pricing und Household Finance. Die Vortragenden kamen aus Deutschland, den Niederlanden, China, Finnland und Großbritannien.

## Entscheidungsabläufe bei der Geldanlage

# Finanzberatung – Sie ist nicht wie Er

**Im Forschungsprojekt „Finanzkompetenz und Risikoneigung privater Haushalte – Implikationen für eine nachhaltige Anlageberatung“ beleuchtet Professor Dr. Christina E. Bannier die Entscheidungsabläufe bei der Finanzanlage.**

Als Folge der Finanzkrise von 2008 haben umfassende Regulierungsmaßnahmen die Finanzmärkte, also das Umfeld für Finanzprodukte, komplexer werden lassen. Hinzu kommt, dass die Zinsen auf absehbar längere Zeit hin auf einem niedrigen Niveau verbleiben werden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Finanzanlagen und Vermögensaufbau eine besondere Herausforderung darstellen. Somit erhöhen sich die Anforderungen an eine nachhaltige Finanzanlageberatung. Damit korrespondiert aus der Kundenperspektive die Finanzkompetenz, welche ein Spannungsverhältnis von subjektivem und objektivem Finanzwissen beschreibt. Ziel des Forschungsprojektes ist, die Rolle des Finanzwissens sowie der Risikoneigung der Kunden für die Nachfrage nach und den Erfolg von Anlageberatung zu analysieren.

Das Forschungsprojekt fokussiert auf den Ablauf der finanziellen Entscheidungen von Privatpersonen bzw. privaten Haushalten, d. h. von der potentiellen Beratung über die individuellen Anlageentscheidungen bis hin zum langfristigen Vermögensaufbau. Insofern werden drei Themenkomplexe näher betrachtet:

- die Nachfrage nach Finanzberatung,
- die Spar- und Anlageentscheidungen sowie
- die Entwicklung der Höhe des Finanzvermögens.

**Autoreninformation:  
Professor Dr. Christina E.  
Bannier leitet die Professur  
für Banking & Finance an der  
Justus-Liebig-Universität  
Gießen.**



Die Analysen zum **ersten Themenkomplex** zeigen, dass eine professionelle Finanzberatung vor allem von Personen mit nur geringem subjektivem Finanzwissen genutzt wird. Zudem zeichnen sich diese Personen – in Bezug auf ihre Persönlichkeitsmerkmale – durch eine hohe Geselligkeit und Rücksichtnahme aus. Darüber hinaus wählen risikotolerante und aufgeschlossene Menschen eher eine professionelle Finanzberatung, wenden sich dagegen seltener an Freunde oder Familie.

## Beratung muss passgenau sein

Offensichtlich unterscheiden sich Personen, die eine professionelle Finanzberatung nutzen, somit deutlich von solchen Menschen, die sich eher familiär oder durch Freunde beraten lassen. Personen, die sich auf Internetportalen technologiebasiert beraten lassen, sind durch ein hohes Maß faktischen wie selbstempfundenes Wissens gekennzeichnet. Aus dieser spezifischen Differenz lassen sich wertvolle Informationen hinsichtlich einer passgenauen Kundenansprache herleiten.

Der **zweite Themenkomplex** beschäftigt sich mit der Frage, welche Rolle objektives und subjektives Finanzwissen sowie Risikoneigung für die Finanzentscheidungen einer Person spielen. Es wird dabei unterschied-

den zwischen Entscheidungen, die unmittelbar zu einer Anlage am Kapitalmarkt – und somit zu einer riskanten Investition – führen und der Entscheidung, sich mit der langfristigen Altersvorsorgeplanung auseinanderzusetzen. Es wird auch der Frage nachgegangen, inwieweit Geschlecht und Bildungsgrad Einfluss auf Anlageentscheidungen nehmen.

Die Analysen zu diesem Themenkomplex zeigen, dass die Effekte des Finanzwissens tatsächlich teils sehr deutlich von Geschlecht und Bildungsgrad abhängen. Im Hinblick auf kurzfristige Anlageentscheidungen ergibt sich ein positiver Effekt von objektivem Finanzwissen. Personen mit gutem Finanzwissen sind häufiger mit Investitionen am Kapitalmarkt engagiert als Personen mit einem geringen faktischen Finanzwissen.

## Subjektives Wissen beeinflusst Beratung

Im Hinblick auf die langfristige Finanzplanung zeigen sich teils ähnliche Effekte. Auch hier ergibt sich eine positive Rolle von objektivem und subjektivem Finanzwissen, d. h. Personen mit höherer Finanzbildung beschäftigen sich häufiger mit ihrer Altersvorsorgeplanung. Für beide Dimensionen des Finanzwissens ergibt sich eine Verstärkung der Effekte mit zunehmendem Bildungsgrad.

Interessant ist außerdem, welche Rolle das subjektive Finanzwissen im Beratungsprozess selbst spielt. Die vermutlich nicht direkt beobachtbaren Effekte subjektiven Finanzwissens hängen dagegen nicht nur vom Geschlecht des Beratenen sondern auch von dessen Bildungsgrad ab. Eine Einschätzung auch dieses letztgenannten Faktors durch den Berater erscheint somit sinnvoll, um die Beratungssituation konkret auf die Person zuschneiden zu können.

Im **dritten Themenkomplex** wird abschließend der Frage nachgegangen, inwiefern sich der Aufbau von Finanzvermögen auf das Finanzwissen und die Risikoneigung einer Person zurückführen lässt. Ähnlich wie für die Anlageentscheidungen im zweiten Themenkomplex zeigt sich, dass das subjektive Finanzwissen auf die Höhe des Finanzvermögens einen positiven Effekt ausübt, der für Frauen mit zunehmendem Bildungsgrad steigt, für Männer jedoch sinkt.

Überraschenderweise spielt die Risikotoleranz dagegen für den Vermögensaufbau keine Rolle, weder für Frauen noch für Männer. Unterscheidet man zwischen

kurz- und langfristigem Sparvermögen, so zeigt sich insbesondere für die langfristigen Sparentscheidungen von Frauen ein positiver Effekt aus dem Gleichklang von faktischem und subjektivem Finanzwissen. Für Männer hat das subjektive Finanzwissen dagegen vor allem auf die Höhe einer kurzfristigen Notfallersparnis einen positiven Effekt.

Eine Finanzberatung, die auch auf die Vermittlung von faktischem Finanzwissen ausgerichtet ist, sollte somit insbesondere für Frauen mit hohem Bildungsgrad einen starken positiven Effekt für deren Vermögensaufbau nach sich ziehen. Inwiefern die in einem Beratungsgespräch erarbeitete Handlungsempfehlung des Beraters selbst die Vermögenssituation ebenfalls positiv beeinflusst, kann jedoch auf Basis der bisherigen Analyse nicht geschlussfolgert werden.

Dies liegt vordergründig an der Tatsache, dass der Beratungsprozess selbst, d. h. das Beratungsgespräch und die möglicherweise darauf folgende Anlageentscheidung, nicht in die analysierbare Datenbasis des Forschungsprojektes eingegangen ist. Die Zurverfügungstellung von Beratungsprotokollen könnte daher weitergehende, detailliertere Analysen ermöglichen.

Insgesamt lassen sich aus dieser Untersuchung einige bemerkenswerte Schlussfolgerungen ziehen. Ganz besonders aufschlussreich für die Beratungspraxis ist der Hinweis auf eine stärkere Selektion der Kundengruppen, damit eine den jeweiligen Bedürfnissen entsprechende Beratung angeboten werden kann.

## Kundenselektion dient der Beratungsqualität

Ein anderer Zusammenhang ist teils verblüffend: Zunehmendes faktisches Finanzwissen steigert die Wahrscheinlichkeit, am Kapitalmarkt investiert zu sein. Für Frauen steigt der positive Effekt des faktischen Finanzwissens mit zunehmendem Bildungsgrad. Für Männer sinkt der positive Effekt des faktischen Finanzwissens jedoch mit zunehmendem Bildungsgrad. Für Männer spielt auch das subjektive Finanzwissen eine positive Rolle, für Frauen dagegen nicht. Ein schönes Beispiel für ein Genderparadox.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es im Themenfeld einer nachhaltigkeitsorientierten Finanzberatung noch reichlich wissenschaftlichen Forschungsbedarf gibt. Die Beschäftigung damit kann im Hinblick auf eine adäquate Beratungspraxis nur von Nutzen sein.

## Nachhaltigkeit im Eigengeschäft

# Chancen und Grenzen mit Augenmaß abwägen

**Die Eignung nachhaltiger Geldanlagestrategien für das Depot A-Geschäft muss differenziert beurteilt werden. Das belegt eine wissenschaftliche Studie, die Chancen und Grenzen für das Eigengeschäft der Sparkassen und Landesbanken untersuchte.**

**Autoreninformation:**  
Univ.-Professor Dr. Henry Schäfer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft an der Universität Stuttgart. Eine besondere Bedeutung nimmt in der Forschung des Lehrstuhls der Bereich „Sustainability & Finance“ ein.



Obwohl Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis der Kreditwirtschaft vor allem auf den Anlagenbereich und das Kundengeschäft gerichtet sind, birgt das Eigengeschäft Nachhaltigkeitspotenzial – auch für Sparkassen und Landesbanken. Bereits im Jahr 2011 wurde dazu im Auftrag der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe an der Universität Stuttgart (Lehrstuhl Professor Schäfer) und unter Einbindung von Praktikern eine Studie erstellt, die die grundsätzliche Umsetzbarkeit von **Nachhaltigkeit im Depot A** aufzeigte und Umsetzungsvorschläge lieferte.<sup>1</sup>

Die seinerzeitigen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen wurden in einer **aktuell fertig gestellten Dissertation** am selben Lehrstuhl einer tiefgehenden wissenschaftlichen Analyse unterzogen.<sup>2</sup> Sie ist die derzeit einzige wissenschaftliche Studie ihrer Art und konnte wiederum Dank der finanziellen und ideellen Unterstützung der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe erstellt werden.

<sup>1</sup> Schäfer, H., Mayer, N. (2011), Nachhaltige Geldanlagestrategien im Eigengeschäft (Depot A-Geschäft) von Sparkassen und Landesbanken. Stuttgart: Universität Stuttgart.

<sup>2</sup> Renz, M. (2019), Nachhaltige Geldanlage-Strategien im Eigengeschäft (Depot-A-Geschäft) der Sparkassen und Landesbanken, Veröffentlichung demnächst (zugleich Dissertation an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, 2018).

Die Untersuchung zeigt ein differenziertes wissenschaftliches Bild von der Eignungsfähigkeit nachhaltiger gegenüber konventioneller Geldanlagen, indem gezielt der spezielle gesetzliche, aufsichtsrechtliche und geschäftspolitische Handlungsrahmen von Sparkassen und Landesbanken zugrunde gelegt wurde. Die Studie ergänzt dadurch in besonderer Weise die Vielzahl empirischer, performance-orientierter Forschungsarbeiten zu nachhaltigen Geldanlagen, vermeidet aber den dort vorherrschenden eher laborartigen Analyserahmen.

## Depot A-Strategien in hohem Maße institutsindividuell

Mit dem Eigengeschäft können Sparkassen und Landesbanken unterschiedliche geschäftspolitische Ziele wie Bilanzstruktur- und/oder Liquiditätsmanagement, Vermögenswertsteigerung bzw. Ertragserzielung für die Risiko- und Ertragssteuerung ihrer Eigenmittel verfolgen. Mit Blick auf die Praxis zeigt sich, dass **Depot A-Managementstrategien** grundsätzlich in hohem Maße institutsindividuell sind und bestimmt werden von verschiedenen Faktoren wie Institutsgröße, geschäftspolitischen Zielen oder dem Anteil der Eigenanlagen an den Aktiva. Unter den Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe stellt die Studie hinsichtlich

der Depot A-Managementstrategien vier verschiedene Gruppen (im Folgenden Cluster genannt) fest:

- **Cluster 1:** Vermögenswert-/ertragsorientierte Sparkassen einschließlich der Landesbanken (Fokus: Ertragserzielung, u. U. auch durch Trading).
- **Cluster 2:** Sparkassen mit dem Ziel, risikoangepasste Zusatzrenditen zu erwirtschaften.
- **Cluster 3:** Treasury orientierte Sparkassen (Depot A-Geschäfte primär zum Zweck des Bilanzstrukturmanagements).
- **Cluster 4:** Liquiditätsorientierte Sparkassen, d.h. Einsatz des Depot A in erster Linie für das Liquiditätsmanagement.

Ergänzt wurde die empirische Arbeit durch ein „**Deka-Cluster**“, basierend auf dem Nachhaltigkeitsansatz dieser Bank.

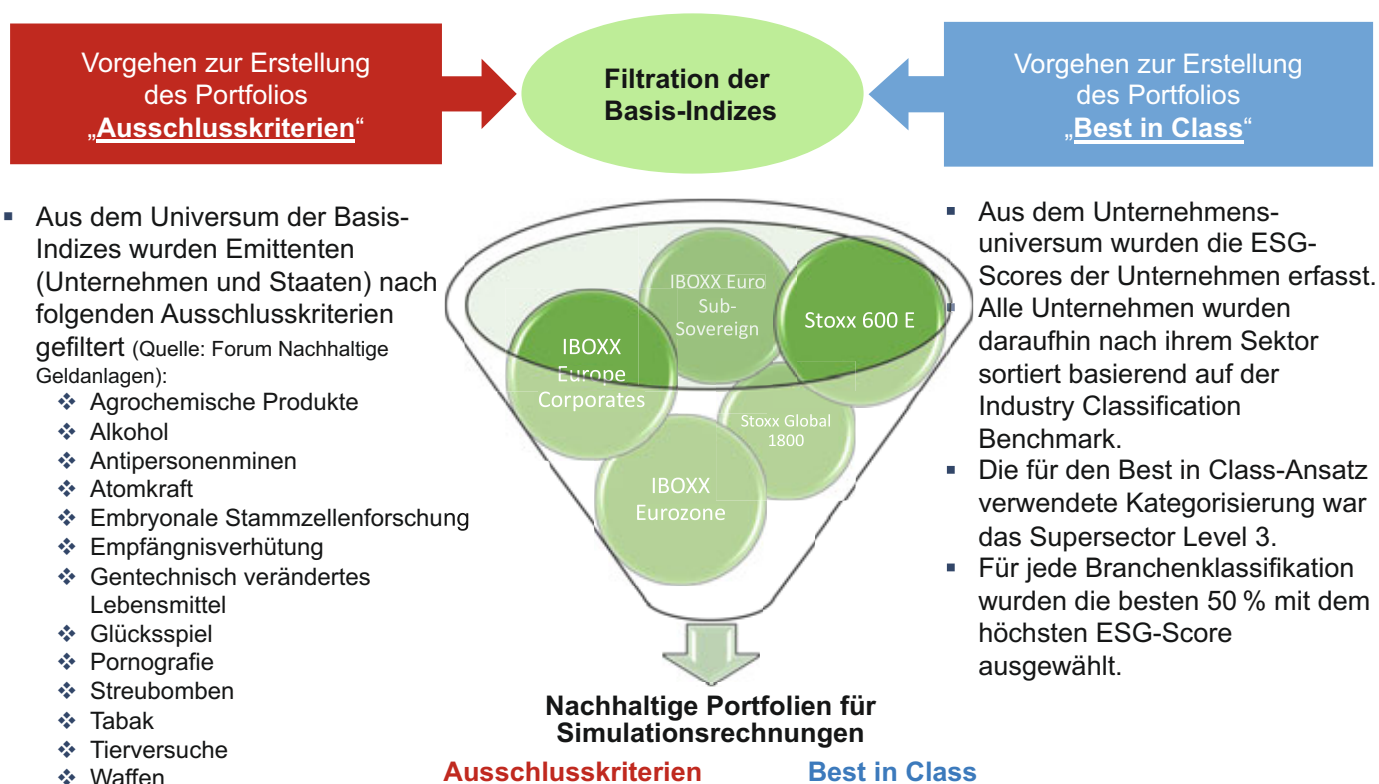
Aufbauend u. a. auf diesen Klassifizierungen basiert der empirische Teil der wissenschaftlichen Arbeit auf einem für vergleichbare Zwecke bewährten **ökonomischen Modell** (sog. „Vector Error Correction Model“ mit anschließender „Bootstrap-Simulation“ zur Ermittlung zukünftiger Renditepfade ausgewählter Anlageklassen aus historischen Zeitreihen verschiedener Indizes). Für das Depot A-Management wurden die

Anlagestrategien Buy-and-Hold, Constant Mix, Protective Put sowie Yield Enhancement zugrunde gelegt. Die verwendeten Nachhaltigkeitsstile bestanden aus „Ausschlusskriterien“ (sog. Negative Screening) sowie dem Best in Class-Ansatz.

Die Vorgehensweise zur Bestimmung der beiden Nachhaltigkeitsportfolios für jede Anlageklasse wird in der Abbildung erläutert. Die Anlageergebnisse (Performance) wurden mit mehreren Downside Risk-Risikomaßen und dem Sharpe Ratio als risikoadjustiertem Renditemaß ausgewertet. Die Anlagestrategien wurden einmal hinsichtlich der Performance eines konventionellen Portfolios, also ohne Nachhaltigkeitsstil, und zum anderen unter Zugrundelegung von Ausschlusskriterien und Best in Class-Prinzip vergleichend für die fünf Depot A-Cluster simuliert.

Die empirischen Auswertungen zeigen sehr **differenzierte Ergebnisse** und Eignungsfähigkeiten nachhaltiger Geldanlagen:

- **Vermögensorientierte Sparkassen** (Cluster 1): Die besten Performanzerwerte lieferte in fast allen Anlagestrategien der nachhaltige Best in Class-Ansatz.
- **Risikoadjustierte Rendite-Sparkassen** (Cluster 2): In den Performanceergebnissen bestanden kaum Unterschiede zwischen konventionellen und nachhaltigen Anlagen.



- **Treasury-orientierte Sparkassen** (Cluster 3): Bis auf Yield Enhancement- und Constant Mix-Strategie waren in den übrigen Anlagestrategien immer nachhaltige Geldanlagestrategien mit ihren Performancewerten besser.
- **Liquiditätsorientierte Sparkassen** (Cluster 4): Hier zeigten im Gegensatz zu den vorherigen Cluster die konventionellen Geldanlagestrategien die besten Werte, d. h. nachhaltige Anlagestrategien waren schlechter.
- **Deka Treasury-Kompass**: Uneinheitliche Ergebnisse und abhängig von den einzelnen Anlagestrategien.

Als Schlussfolgerungen der Untersuchung lässt sich festhalten, dass die Eignung nachhaltiger Geldanlagestrategien für das Depot A-Geschäft differenziert zu beurteilen ist:

- **Kleinere Sparkassen** mit überwiegend passivem Vermögensmanagement zwecks Liquiditätssteuerung und mit hohem Anteil festverzinslicher Wertpapiere erscheinen **eher ungeeignet** für die zugrunde gelegten nachhaltigen Geldanlagestile.
- **Große Sparkassen** sowie Landesbanken mit aktivem Vermögensmanagement erwiesen sich als **am besten geeignet** für Nachhaltigkeit im Depot A.
- **Mittelgroße Sparkassen** mit starker Treasury-Orientierung des Depot A-Geschäfts zeigten **kaum**

**Unterschiede** in den Ergebnissen der konventionellen und nachhaltigen Geldanlagestile.

Die Studienergebnisse lassen sich auch als Hinweis darauf verstehen, dass eine pauschale regulatorische Umsetzungspflicht von nachhaltigen Geldanlagestrategien unerwünschte Nebenwirkungen in Form von Performance-Einbußen haben kann, was nicht im Interesse der Finanzaufsicht sein sollte. Sparkassen und Landesbanken kann die Analyse in der Praxis helfen, für sich eine erste Einordnung für eine anschließend passgenaue institutsindividuelle Ausrichtung des Depot A an Konzepten der nachhaltigen Geldanlagen zu formulieren und umzusetzen.

#### Weiterführende Literatur

Renz, M. (2019) Nachhaltige Geldanlage-Strategien im Eigengeschäft (Depot A-Geschäft) der Sparkassen und Landesbanken, Forschungsbericht Nr. 01/2019, Universität Stuttgart, Download unter <http://ssrn.com/abstract=3398103>.

Schäfer, H., Mayer, N. (2013). Nachhaltige Geldanlagen, in: Schäfer, H., Krummrich, K. (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeit – Strategie – Forschung – Praxis, Stuttgart (Deutscher Sparkassenverlag), S. 131–155

Schäfer, H. (Hrsg.) (2014), Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen, Wiesbaden (Springer Gabler Verlag).



Aktuelle Forschungsvorhaben bei der Wissenschaftsförderung

# Mit Wissen neue Wege und Zukunftsfelder erschließen

Die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe unterstützt zahlreiche Forschungsprojekte rund um das Thema Finanz- und Kreditwirtschaft. Nachfolgend werden drei aktuelle Forschungsvorhaben vorgestellt.

## Der „Tone from the Top“

Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen

Nach wie vor ist es für Kreditinstitute herausfordernd, mit der Vielzahl der aufsichtsrechtlichen risikobezogenen Anforderungen umzugehen: Neben der inhaltlichen Substanz der Risikosteuerung rücken Themen wie Durchdringung, Durchgängigkeit, Konsistenz und Effektivität der risikobewussten Ausrichtung des Handelns des Kreditinstituts sowie die Verantwortlichkeit von Vorstand und Aufsichtsrat in den Fokus. In dem Maße, wie es nicht allein um finanzwirtschaftliche Messbarkeit geht, sondern um das tatsächliche „Leben“ risikobezogener Vorgaben im Alltag, ist zunehmend die Risikokultur im Sinne eines tragfähigen unternehmenskulturellen Leitbilds betroffen.

Univ.-Professor Dr. Arnd Wiedemann, Lehrstuhlinhaber der Fakultät für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen, sieht einen immer schwierigeren Umgang mit Risiken, da sich die Risikolandschaften inzwischen in ihrer Qualität gegenüber der Vergangenheit verkompliziert haben. Risiken verstärken sich nicht zuletzt dadurch, dass sie, durch die fortschreitende Digitalisierung getrieben, fast Aktionen in Echtzeit erfordern. Der Umgang mit einer Vielzahl von aufsichtsrechtlichen Anforderungen ist für die einzelnen Institute sehr anspruchsvoll. Nach seiner Auffassung beruhen viele der jüngsten Unternehmensskandale in der deutschen Wirtschaft weniger auf einem falschen

Geschäftsmodell als vielmehr auf einer unzureichenden Risikokultur.



**Univ.-Professor Dr. Arnd Wiedemann** ist seit 1998 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanz- und Bankmanagement, an der Universität Siegen. Sein Interesse gilt allen Fragen der Banksteuerung. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt ist die **RiskGovernance**. Hier ist er Sprecher der gleichnamigen Forschergruppe der Universität Siegen ([www.riskgovernance.de](http://www.riskgovernance.de)). Seit 2008 ist Professor Wiedemann zudem Vorstand der Universität Siegen Business School.

In dieser empirischen Studie werden situative Faktoren ebenso wie individuelle Dispositionen von Vorständen (z. B. Rollenverständnis, Haftungsregelungen etc.) berücksichtigt. Darüber hinaus werden Risikofelder betrachtet, die in einer angemessenen Risk Gover-

nance mit zu bedenken sind. Dazu gehören Herausforderungen durch den demografischen Wandel, die Globalisierung, Digitalisierung und Ökologie sowie mögliche Gefährdungen der Reputation.

Angestrebt wird der Versand eines mit dem DSGVO abgestimmten Fragebogens an die Risikovorstände aller Sparkassen. Methodisch wird mit Regressionsanalysen gearbeitet, die bei einem guten Rücklauf in ein Strukturgleichungsmodell münden.

Als besonderer Nutzen der Untersuchung wird herausgestellt, dass neben der Darstellung des Status quo ein Zielbild für eine anzustrebende Risikokultur entwickelt und aufgezeigt wird, wie letzten Endes die weitreichende Durchdringung einer Sparkasse zu organisieren ist.

Universität Siegen <https://www.wiwi.uni-siegen.de/banken/lehrstuhlteam/?lang=de>  
<https://www.wiwi.uni-siegen.de/pmg/mitarbeiter/stein/>

## Robo Advice oder persönliche Finanzberatung

### Auswirkungen auf Verhaltensanomalien bei Entscheidungen privater Anleger

Eine große Anzahl empirischer Untersuchungen weist systematische Fehler von Individuen beim Treffen von Entscheidungen nach und bildet damit die Basis der inzwischen sehr populären Forschungsrichtung der verhaltensorientierten Ökonomik. Als „fehlerhaft“ wird dabei das Abweichen intuitiver (d. h. „gefühlsmäßiger“) Entscheidungen von den nach dem Kalkül der Erwartungsnutzentheorie normativ als richtig postulierten angesehen. Allgemein beobachtbar sind derartige „Irrationalitäten“ bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen und deren Umsetzung in Wahrscheinlichkeitsschätzungen. Auch bei der Generierung von Handlungsalternativen und den eigentlichen Auswahlentscheidungen sind systematische Fehler etwa in Form von Inkonsistenzen nachweisbar.

Eine Alternative zur persönlichen Finanzberatung stellt das sogenannte Robo Advice dar. Dabei handelt es sich um ein Angebot auf Internetplattformen, bei denen auf der Basis von wenigen persönlichen Informationen zum Anleger automatisierte Anlageempfehlungen gegeben und teilweise auch Anlagen vermittelt werden. Zentrale Elemente des Portfolios sind dabei Exchange Traded Funds (ETF), mit denen von vornherein Diversifizierungseffekte erzielt werden können.

Zentrale Fragen des Forschungsprojekts sind daher folgende:

1. Welche systematischen Fehler privater Anleger können im Rahmen persönlicher und automatisierter Beratung im Verhältnis zur eigenen Anlageentscheidung vermieden werden?
2. Sind Szenarien im Beratungsprozess identifizierbar, in denen systematische Fehler provoziert werden?
3. Welche Unterschiede bestehen zwischen der Vermeidung und Provokation systematischer Fehler zwischen beiden oben genannten Beratungsformen?
4. Welche Konsequenzen können im Mix der Beratungsformen gezogen werden?

Der Nutzen des Projekts liegt in der wissenschaftlichen Analyse der Frage, bei welchen (persönliche Beratung/ Robo Advice) Beratungsformen welche systematischen Fehler auftreten und wie gegebenenfalls mit einem Mix an Anlageberatungsformen systematische Fehler in Zukunft möglichst ausgeschlossen werden könnten. Die Ergebnisse des Projekts können daher unmittelbar praxiswirksam sein.



Prof. Dr. Claudia Breuer wurde 2004 auf eine Professur an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe, University of Applied Sciences, berufen. Die Schwerpunkte ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit liegen in den Bereichen **Nachhaltigkeit**, **Finanzwirtschaft** und **Entscheidungstheorie**. Zudem ist sie seit 2008 Redaktionsmitglied der Zeitschrift „CREDIT and CAPITAL MARKETS“ (vorm. KREDIT und KAPITAL) und Mit-Herausgeberin des Gabler-Lexikons „Corporate Finance“.



Dr. rer. pol., Univ.-Professor Wolfgang Breuer ist seit dem Jahr 2000 an der RWTH Aachen tätig, wo er den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Finanzwirtschaft, an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften innehat. Die Forschungsschwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen **Internationales Finanzmanagement**, **Verhaltensökonomik** und **Entscheidungstheorie**. Seit Oktober 1996 ist Professor Breuer auch als Dozent an der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe tätig.



RWTH Aachen <http://www.bfw.rwth-aachen.de/cms/BFW/Der-Lehrstuhl/Team/~mavp/Prof-Dr-Wolfgang-Breuer/?allou=1>

S-Hochschule <https://www.s-hochschule.de/lehre-forschung/professuren/finanzwirtschaft-und-nachhaltigkeit.html>

## Crowdfunding und Kreditfinanzierung

### Ein zukunftsfähiges Co-Finanzierungsmodell

Als klassische Finanzdienstleister und Kapitalgeber in Deutschland öffnen sich in den letzten Jahren insbesondere Banken und Sparkassen dem partizipativen Finanzierungsinstrument Crowdfunding, indem sie sowohl Kooperationen mit bereits am Markt bestehenden Crowdfunding-Anbietern schließen als auch hausinterne Crowdfunding-Modelle erfolgreich anwenden. Die junge Finanzierungsform Crowdfunding stellt dabei für die Kreditinstitute eine sinnvolle Ergänzung zur traditionellen Finanzierungsform der Kreditfinanzierung dar.

Die Mehrwerte von Crowdfunding als Co-Finanzierungsinstrument zur sinnvollen Produkterweiterung und stärkeren Kundenbindung haben einige Banken in Deutschland erkannt. Die KfW-Kooperation mit der Plattform LeihDeinerStadtGeld, die Deutsche Crowdinvest-Plattform sowie die Triodos-bettervest-Kooperation sind nur einige aktuelle Anwendungsbeispiele für die Zusammenarbeit von Kreditinstituten und Crowdfunding-Anbietern.

Als einer neuen alternativen Finanzierungsform nähern sich einige deutsche Kreditinstitute über Forschungsprojekte, Kooperationen mit etablierten Crowdfunding-Anbietern oder eigene Crowdfunding-Plattformen dem partizipativen Finanzierungsinstrument Crowdfunding an. Jedoch ist das Wissen über den Mehrwert und die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten bei vielen deutschen Banken und Sparkassen häufig nur bedingt vorhanden. Auch sind beim Crowdinvesting und Crowdlending zusätzliche Anforderungen bezüglich der Haftung und des Verbraucherschutzes zu berücksichtigen, die im Vergleich zum donation-based und reward-based Crowdfunding mit besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen verbunden sind. Die Mehrheit der Banken und Sparkassen tritt daher bislang zumeist als Zahlungsabwickler für Crowdfunding-Plattformen auf.

Als Untersuchungsziel wird im Rahmen dieses Forschungsvorhabens eine Bestandsaufnahme der bereits



Robin Bürger



Jens Rockel

Dr. rer. pol. Robin Bürger ist Leiter der Gruppe Innovationsfinanzierung beim Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, IMW in Leipzig. Dipl. Volkswirt Jens Rockel ist Projektleiter und stv. Leiter der Gruppe Innovationsfinanzierung. Die Ökonomen des Fraunhofer Zentrums entwickeln Lösungen für die Herausforderungen durch die Globalisierung. Die Gruppe Innovationsfinanzierung analysiert, entwickelt und erprobt **zeitgemäße Finanzierungsinstrumente** im Bereich des **Wissens- und Technologietransfers**. Auf Basis aktueller wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse insbesondere im Bereich Crowdfunding & Alternative Finance werden Finanzierungsinstrumente zur Stärkung der wirtschaftlichen Verwertung von Forschungsergebnissen auf Basis von Leistungsbausteinen wie „Angewandte Forschung im Bereich Innovationsfinanzierung, Crowdfunding und Alternative Finance“, „Entwicklung und Erprobung alternativer Finanzierungsformen im Kontext des Wissens- und Technologietransfers“ und „Wissensvermittlung und Begleitung von Crowdfunding-Kampagnen“ entwickelt.

am Markt etablierten Crowdfunding-Arten und Identifizierung erfolgreicher Co-Finanzierungsmodelle von Crowdfunding und Bankfinanzierung angestrebt. Daraus sollen Treiber und Barrieren für die Übertragbarkeit und Nutzung von Crowdfunding im Zusammenspiel mit den bestehenden Produkten im Kreditgeschäft der Sparkassen-Finanzgruppe abgeleitet werden.

Dieses Forschungsprojekt soll einen wichtigen Beitrag dazu leisten, das Wissen über und die Potentiale von Crowdfunding als partizipatives Finanzierungsinstrument zu transferieren und dauerhaft zu verankern.

Fraunhofer IMW <https://www.imw.fraunhofer.de/de/abteilungen-und-gruppen/wissens-und-technologie-transfer/innovationsfinanzierung.html>



Erlebten ein spannendes und abwechslungsreiches Programm: Die rund 60 Teilnehmer der Sommerakademie.

# Start-ups und ihre Konzepte im Fokus

**Rund 60 Kollegiaten, Alumni und Mentoren folgten der Einladung des Förderkreises Nord zur diesjährigen Sommerakademie im Hause der Sparkasse Osnabrück.**

Auf die Teilnehmer wartete ein spannendes Fachprogramm, in dem das Thema Start-ups unter verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet wurde: Einmal aus der Perspektive von Sparkassen, die als Financiers von Existenzgründer fungieren, dann aus der Sicht unterschiedlicher Förderer sowie letztlich auch unter dem Blickwinkel eines regionalen Start-ups an sich. In ihrer Begrüßungsansprache stellte Nancy Plaßmann, Vorstandsmitglied der Sparkasse Osnabrück, den heimischen Wirtschaftsraum und das Engagement ihres Instituts für die Region vor und verband ihre Ausführungen auch mit dem Generalthema der Veranstaltung rund um die Start-ups.



Referierte rund um das Thema Existenzgründung: Simone Pott

Das Fachprogramm eröffnete Simone Pott, Mitarbeiterin Firmenkundengeschäft der Sparkasse, mit einem Vortrag zum Thema Existenzgründungen. Darin ging sie auf die Bedeutung von Existenzgründungen ein, erläuterte die für eine unternehmerische Gründung notwendigen Schritte und beleuchtete die Inhalte eines Business-Plans. Auf besonderes Interesse stießen die von der Referentin gewährten Einblicke in die Beratungspraxis mit Beispielen zu den unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Begleitung und Betreuung des Existenzgründers in den ersten Jahren durch die Fachexpertise der Sparkasse.

Aus dem Blickwinkel eines Existenzgründers berichtete anschließend Jacob P. Bussmann, Mitbegründer des Start-ups SeedForward, einem regionalen Newcomer-Unternehmen. Laut Bussmann bietet Seed Forward nachhaltige und innovative Lösungen für eine regenerative, klimaangepasste Landwirtschaft und hat bereits sein erstes Produkt auf den Markt gebracht (<https://www.seedforward.de/>).

Auch das Seedhouse Osnabrück wurde vorgestellt von Florian Stöhr, Geschäftsführer der Seedhouse Beteiligungs GmbH. Das Unternehmen ist ein vom Land Niedersachsen gefördertes und von namhaften Partnern aus dem Wirtschaftsraum Osnabrück, wie auch

der Sparkasse Osnabrück, unterstütztes Start-up-Zentrum. Es bietet Accelerator-Programme für Start-ups mit Agrar-, Ernährungs- und Digitalisierungsideen (<https://www.seedhouse.de>)

Den Abschluss eines interessanten und kurzweiligen Fachprogramms gestalteten zwei EBUSti-Alumni. Zunächst präsentierte Dr. Hauke Öynhausen, Leiter Konzern-Strategie der Deutschen Leasing, verschiedene Ansätze zur Digitalisierung im Firmenkundengeschäft, ehe Christoph Haß (PwC Next Level) mit spannenden Einblicken in die Gründerszene die Vortragsreihe beschloss.

Am nächsten Tag ging es in Kleingruppen mit unterschiedlichen Programmpunkten weiter. Ein Besuch des Osnabrücker Zoos inklusive einer fachkundigen Führung und eine Begegnung mit dem Zweitliga-Aufsteiger VfL Osnabrück an der Bremer Brücke bildeten dabei die unterhaltsamen Höhepunkte. Für die Aktiven sorgten die Kletterpfade der Boulderhalle Zenit für die erwünschte Herausforderung und bei Führungen durch die Altstadt und das historische Rathaus kamen auch die kulturell und geschichtlich Interessierten auf ihre Kosten.

*Brinja Englisch, Jan-Hendrik Gessat, David Tegeler*



Gewährte in seinem Vortrag spannende Einblicke in die Abläufe der Gründerszene: Christoph Haß von PwC Next Level.



Erfahrungs- und Wissensaustausch sind Kernelemente des traditionellen Treffens der Generationen.

Fotos: Jun Fukuda, Bonn

# Erfahrungsaustausch im Kreise Gleichgesinnter

**Gemein-  
sam  
Talente  
fördern**

**Treffen der  
Generationen  
fördert und  
stärkt den  
Zusammenhalt.**

Zum Treffen der Generationen fanden sich Mitte Februar 2019 Neukollegiaten, Absolventen und Alumni der Eberle-Butschkau Stiftung im Sparkassenhaus in Bonn ein. Dieses

Treffen bildet jedes Jahr ein Veranstaltungs-Highlight, bietet es doch die Möglichkeit, Neukollegiaten in der Stiftung willkommen zu heißen, Absolventen zu

verabschieden und den Kontakt zum Alumni-Verein zu pflegen. In diesem Rahmen können gemeinsame Konzepte zur Weiterentwicklung der Eberle-Butschkau-Stiftung besprochen und das bundesweite Netzwerk noch enger geflochten werden.

Im Vorfeld der offiziellen Veranstaltung trafen sich die Vertrauenspersonen und Mentoren, um in einem konstruktiven Erfahrungsaustausch Ideen für die Unterstützung des Kollegs zu entwickeln. Zeitgleich diskutierten die Förderkreis- und Bundessprecher zentrale Themen der Eberle-Butschkau-Stiftung. Im Fokus standen dabei die Digitalisierung einiger Prozesse, die stärkere Vernetzung mit dem Alumni-Verein sowie die Neuwahlen für das Bundessprecheramt.

Eröffnet wurde das sich anschließende offizielle Programm für alle Teilnehmer mit einer Begrüßungs-

rede von Bärbel Kaatz, die als Leiterin des Kollegs Eberle-Butschkau-Stiftung einen kurzen Überblick über die Stiftung und deren Aktivitäten gab. Die scheidenden Bundessprecher Julia Lindemann und Jannik Senns übergaben nach ihrer Verabschiedung die Ämter an ihre Nachfolger Fabian Andreas Schmid und Lucy Stövesand.

An verschiedenen Informationsständen konnten sich die Teilnehmer anschließend über die Aufgaben und Zielsetzungen des Alumni-Vereins, über die Förderkreis- und Bundessprecherarbeit, über die angebotenen Stipendienprogramme sowie über den Social Media Auftritt des Kollegs einen Überblick verschaffen und erste spannende Gespräche und Diskussionen führen.

Im Anschluss würdigte Dr. Klaus Krummrich, Wissenschaftsförderung, die Leistungen des Bundessprechers Le-Roy Gräff mit dem EBUSti-Förderpreis für hervorragende Studienleistungen, gesellschaftliches Engagement und Einsatz im Kolleg. Der so Ausgezeichnete weilt derzeit im Rahmen eines einjährigen Auslandsstudiums an der Texas Tech University (USA) und drückte deshalb seinen Dank für die Ehrung in einer Videobotschaft aus.

Das an diesem Tag sehr abwechslungsreich gestaltete Programm beinhaltete zudem einen spannenden Vortrag zum Thema „Finanzbranche im Fokus: Cyber-Risiken begegnen“ von Matthias Stoffel, Leiter S-CERT, SIZ GmbH, Bonn. Mit großem Interesse wurden anschließend die Erfahrungsberichte ehemaliger Kollegiaten zu ihrem Werdegang in der Sparkassen-Finanzgruppe aufgenommen.



Ämterübergabe: Die frischgebackene EbuSti-Bundessprecherin Lucy Stövesand mit ihren Vorgängern Jannik Senns und Julia Lindemann (von links).

Die Eberle-Butschkau-Stiftung hat es sich zum Ziel gesetzt, ihre Kollegiaten nach Abschluss des Studiums als Fach- und Führungskräfte für die Sparkassen-Finanzgruppe zu gewinnen. Aufgrund der vielfältigen Angebote und der deutschlandweiten Vernetzung der Kollegiaten liegt die Quote der Rückkehrer aktuell bei beachtlichen 70 Prozent

Mit einem gemeinsamen Abendessen und dem sich anschließenden Netzwerktreffen mit den Alumnen endete eine Veranstaltung, die als Informationsbörse wie als verbindendes Element eines bundesweiten Netzwerkes inzwischen zur guten Tradition gehört.

*Lucy Stövesand, Sparkasse Paderborn-Detmold*

## Jubiläums-Workshop in Wien

Seit über 200 Jahren spielen Sparkassen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Gesellschaft mit Finanzdienstleistungen zu versorgen und finanzielles Wissen zu vermitteln. Aus Anlass des 200. Geburtstags der österreichischen Sparkassen ist der **Österreichische Sparkassenverband** Gastgeber eines **Financial History Workshops** in Wien. Experten aus Österreich, der Schweiz, Spanien und anderen europäischen Ländern beleuchten verschiedene Aspekte der finanziellen Bildung und zeigen, wie Sparkassen zur Verbreitung von Finanzwissen beigetragen haben.



Programm und Anmeldung unter [www.wsbi-esbg.org/Events/FinHistory](http://www.wsbi-esbg.org/Events/FinHistory)



Freude bei der Preisverleihung (v.l.): Professor Dr. Mark Spoerer (Universität Regensburg), Dr. Felix Selgert, Dr. Alexander Donges, Thorsten Proettel, Dr. Thorsten Wehber (Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.)

## Wissenschaftsförderung stiftet Award

# Premierenpreise für zwei Arbeiten

Seit 2015 findet alle zwei Jahre der Kongress für Wirtschafts- und Sozialgeschichte statt. Gemeinsamer Veranstalter sind die Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und der Wirtschaftshistorische Ausschuss des Vereins für Socialpolitik. Nach Münster und Bonn war Regensburg im März 2019 der Tagungsort des dritten Kongresses mit Schwerpunktthema „Mobilität und Migration in historischer Perspektive“.

Eine Premiere war die Verleihung eines von der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe gestifteten Best Paper Awards Economic and Social History. Mit ihm zeichnete eine wissenschaftliche Fachjury besonders gelungene Tagungsbeiträge von Nachwuchswissenschaftlern aus.

Zuerkannt wurde der Preis Dr. Alexander Donges (Universität Mannheim) und Dr. Felix Selbert (Universität Bonn) für ihren Beitrag „The consequences of radical patent regime change – a natural experiment“ sowie Thorsten Proettel (Universität Hohenheim) für sein Paper „Der Beitrag der Sparkassen zur Gewerbefinanzierung während der Industrialisierung: eine vergleichende empirische Untersuchung“. Für die Sparkassengeschichte sind Proettels Forschungsergebnisse von großem Interesse. Gestützt auf Unterlagen württembergischer Sparkassen kann er zeigen, dass diese schon im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts wichtige Finanziers von aufstrebenden Industrieunternehmen waren und so die Industrialisierung vorangetrieben haben.

# 150. Geburtstag von Johann Christian Eberle – Die Geschichte einer stillen Revolution

**„Unsere Aufgabe ist das Dienen und nicht das Verdienen“, formulierte einst Johann Christian Eberle einen der Kernpunkte des Sparkassenverständnisses. Zu Ehren seines 150. Geburtstages fand in Nossen ein Festakt statt.**

Vor 150 Jahren wurde Johann Christian Eberle, einer der Namensgeber der Eberle-Butschkau-Stiftung, geboren. Aus diesem Anlass fand am 3. Mai 2019 in Nossen ein Festakt statt, an den sich die Enthüllung eines lebensgroßen Denkmals anschloss. In der sächsischen Stadt im Kreis Meißen hatte Eberle 20 Jahre als Bürgermeister und Vorsitzender der örtlichen Sparkasse gewirkt. Von dort aus hatte er auch sein großes Reformvorhaben, die Einführung des Giroverkehrs bei den Sparkassen, vorangetrieben.



Johann Christian Eberle (1869–1937) führte 1908 in Sachsen den bargeldlosen Zahlungsverkehr ein.



Enthüllten das neue Eberle-Denkmal in Nossen: Arndt Steinbach (2. v.l.), Helmut Schleweis (3. v.l.), Dr. Michael Ermrich (links) und Michael Kretschmer (rechts)  
Foto: photothek/OSV

Um Eberles Bedeutung als Sparkasseninnovator, als Mittelstandspolitiker und tatkräftiger kommunaler Verwaltungsbeamter zu würdigen, fand sich Prominenz aus Politik und Sparkassen-Finanzgruppe in Nossen ein. Sachsens Ministerpräsident Michael Kretschmer, der Meißener Landrat Arndt Steinbach und die Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes wie auch des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, Helmut Schleweis und Dr. Michael Ermrich, würdigten Eberles Verdienste.

Die Einführung des Giroverkehrs beschrieb Schleweis als „Geschichte einer stillen Revolution“. Eberle habe nicht nur erkannt, dass das Überweisen „die schnellste, innovativste und dabei alltagstauglichste Art ist, Finanzströme zu organisieren“. Mit großer Hartnäckigkeit sei es ihm auch gelungen, den Giroverkehr zum Standard im deutschen Sparkassen- und Finanzwesen zu machen. Dabei rührte seine praktische Motivation aus der kommunalen Sphäre: Wichtigster Zweck des Giroverkehrs war es, die Kreditmöglichkeiten der Sparkassen zu vergrößern und damit letztlich die lokale Wirtschaft zu fördern.

Ermrich charakterisierte Eberle als „den wohl bedeutendsten Sparkassenstrategen des 20. Jahrhunderts“.

Motiviert von seinen Glaubensüberzeugungen als evangelischer Christ sei es ihm darum gegangen, „wirtschaftlich schwächeren Gruppen der Gesellschaft zu helfen, die in der Konkurrenzwirtschaft an den Rand gedrängt zu werden drohten.“ Folglich habe Eberle den Sparkassen in das Stammbuch geschrieben: „Unsere Aufgabe ist das Dienen und nicht das Verdienen.“

Umfangreiche Informationen über Johann Christian Eberle und sein Lebenswerk vermittelt die Biographie, welche die Historikerin Dr. Barbara Hillen 2004 mit Unterstützung durch die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. veröffentlicht hat.

*Dr. Thorsten Wehber*

# 50 Jahre IBF – Erfahrung und Wissen in die Zukunft transferieren



## 50 Jahre – Das Institut für Bank- und Finanzgeschichte feiert Geburtstag.

Das Institut für Bank- und Finanzgeschichte e.V. feiert in diesem Jahr sein 50-jähriges Bestehen. Von Beginn an

bestanden enge Verbindungen zur Sparkassenorganisation, zu deren Teil es beinahe sogar geworden wäre.

Im November 1968 zumindest erörterte das Kuratorium der „Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen“, der heutigen „Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe“, diese Möglichkeit. Vorstandsmitglied Wolf-Dieter Becker berichtete von Verhandlungen mit dem Finanzjournalisten Erich Achterberg, dessen finanzhistorische Neigungen 1962 ihn zur Errichtung eines „Archivs für bankgeschichtliche Forschung“ bewogen hatten. Ins Auge gefasst wurden der Beitritt zu dem Förderkreis dieser rein privaten Einrichtung und die sofortige Übernahme seiner Bibliothek, der später die Eingliederung in die „Gesellschaft“ der Sparkassenorganisation folgen sollte. Diese hatte zwar zu diesem Zeitpunkt bereits eigene Initiativen zur Erforschung der Sparkassengeschichte entfaltet. Doch war man der Auffassung, dass sich das Institut als Kristallisationspunkt für die weitere Forschung auf dem Gebiet der Bankgeschichte eigne.





Erich Achterberg

Es kam anders. Achterbergs „Archiv“ wurde im Herbst 1969 unter dem Namen „Institut für bankhistorische Forschung“ als säulenübergreifender gemeinnütziger Verein neugegründet. Das erwies sich als Erfolgsrezept. Denn bald wurde das „IBF“, das 1975 das charakteristische Logo mit den drei für den öffentlichen, den genossenschaftlichen und den privaten Bankensektor stehenden Ringen erhielt, zu einer die gesamte Branche erreichenden Plattform. Es trieb die Grundlagenforschung im Bereich der in Deutschland noch wenig entwickelten Finanzgeschichte voran und unterstützte die Mitgliedsinstitute bei ihren bankhistorischen und archivischen Aktivitäten. Davon zeugen die von dem 1974 ins Leben gerufenen Wissenschaftlichen Beirat des IBF herausgegebenen Standardwerke „Deutsche Bankengeschichte“, „Deutsche Börsengeschichte“ oder in jüngerer Zeit die „Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte“ ebenso wie die im Auftrag einzelner Institute veröffentlichten wissenschaftlichen Unternehmensgeschichten wie die Geschichte der DekaBank.

## Foren fördern den Gedankenaustausch

Zudem pflegten Finanzinstitute bei den hochkarätig besetzten Symposien und Kolloquien des IBF bald den Dialog über aktuelle, die gesamte Branche betreffende Herausforderungen. Die seit Anfang der 70er-Jahre durchgeführten Tagungen entwickelten sich zu Foren für den Gedankenaustausch zwischen Praktikern, Wissenschaftlern und Regulierern. Die inhaltliche Bandbreite bildet nahezu das gesamte Spektrum an Themen ab, die auch aus heutiger Perspektive relevant

sind: Ob Staatsverschuldung, Bankenlobbyismus, Eigenkapitalausstattung, Mittelstandsfinanzierung, Geldpolitik oder Währungsunion – stets half und hilft die Auseinandersetzung mit finanzhistorischen Sachverhalten, den Horizont der heute Handelnden zu erweitern. Finanzhistorische Forschung trägt so dazu bei, die historischen Wurzeln heutiger Strukturen zu verstehen, wiederkehrende Muster in Marktbewegungen, im Verlauf von Finanzkrisen oder in der Auswirkung von Regulierung zu erkennen oder lange Datenreihen zur Performance einzelner Anlagegruppen aufzubereiten.

## Talentförderung eines der Hauptanliegen

2016 benannte sich das IBF in „Institut für Bank- und Finanzgeschichte e.V.“ um, damit bereits im Namen erkennbar ist, dass sein Themenspektrum alle Bereiche der Finanzwirtschaft umfasst. Auf den Zusatz „Forschung“ verzichtete man bewusst, da das wissenschaftliche Renommee des IBF seit langem unbestritten ist. Nicht nur ist der interdisziplinär aufgestellte Wissenschaftliche Beirat, der seit 2004 von dem Münchner Finance-Professor Bernd Rudolph geleitet wird, mit führenden Lehrstühlen vernetzt. Vielmehr wurde das Institut 2014 auch Kooperationspartner der Goethe-Universität Frankfurt, insbesondere im Rahmen der vom Bankhaus Metzler und von der Friedrich Flick Förderungsstiftung finanzierten „Stiftungsgastprofessur Financial History“. Professor Barry Eichengreen (University of California, Berkeley) ist im Sommersemester 2019 der fünfte Gastdozent im Rahmen dieser Initiative.

Neben dem Engagement für die Bewahrung und Erschließung finanz- bzw. bankhistorischer Quellen als historisches Gedächtnis und wichtige Datenressource für die Forschung ist die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eines der Hauptanliegen des IBF. Unter seinen Mitgliedern sind zahlreiche Institute der Sparkassenorganisation; mit der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe arbeitet es seit vielen Jahren partnerschaftlich zusammen.

Seit 50 Jahren engagiert sich das IBF für Nachhaltigkeit im Sinne der Bewahrung und des Transfers historischen Wissens für nachfolgende Generationen – Erich Achterberg hätte die unverminderte Aktualität des Institutsauftrags gefreut.

*Hanna Floto-Degener*

## Reif fürs Archiv

### Markstein vor 50 Jahren

# Der Deutsche Sparkassentag 1969 in Karlsruhe



„Leistung, Wettbewerb, sozialer Fortschritt“ lautete das programmatische Motto des Deutschen Sparkassentages 1969

Foto: Kiel/DSGV

**Seit über 200 Jahren sind die Sparkassen erfolgreich auf dem Bankenmarkt aktiv. Möglich war das nur, weil sie sich immer an ein sich wandelndes Umfeld angepasst haben. Ein Markstein in der jüngeren Vergangenheit war der Deutsche Sparkassentag 1969 in Karlsruhe, der im Sparkassenhistorischen Archiv mit zahlreichen Fotos dokumentiert ist. Zukunftsweisend war vor allem die „Sparkassenpolitik für morgen“ betitelte Grundsatzrede von DSGV-Präsident Ludwig Poullain (1919–2015).**

Der Sparkassentag fand mitten in einer politischen und gesellschaftlichen Umbruchzeit statt. Im vorhergehenden Jahr hatten Jugend- und Studentenproteste die

westdeutsche Gesellschaft erschüttert. Im Herbst 1969 wählte der Bundestag mit Willy Brandt zum ersten Mal einen Sozialdemokraten zum Bundeskanzler. Die Veränderungen, die Sparkassen und Landesbanken erlebten, waren anderer Art. 1967 waren die staatliche Zinsregulierung und bestehende Werbebeschränkungen fortgefallen. Eine 1968 abgeschlossene Regierungsenquete über den Wettbewerb in der Kreditwirtschaft hatte den öffentlichen Auftrag der Sparkassen bestätigt. Damit war gesichert, dass sie auch künftig alle wesentlichen Zweige des Bankgeschäfts betreiben durften.

An der Spitze des DSGV hatte es ebenfalls einen Umbruch gegeben. Im Oktober 1967 war Ludwig Poullain Fritz Butschkau als Präsident nachgefolgt, der den Verband fast zwei Jahrzehnte geführt hatte. Der Karlsruher Sparkassentag bot ihm eine Bühne, seine Vorstellungen von der modernen Sparkasse zu präsentieren.



DSGV-Präsident Ludwig Poullain am Rednerpult  
Foto: E. Bauer, Karlsruhe/DSGV

Das Ergebnis der Enquete interpretierte Poullain als Auftrag an die Sparkassen: Zum Nutzen der Verbraucher sollten sie auf möglichst vielen Feldern den Wettbewerb suchen. Der Kernsatz seiner Rede lautete: „Die praktische Sparkassenpolitik ist marktorientiert.“ Erreicht

werden sollte die Marktorientierung durch „systematische Marktuntersuchungen“ und „die Entwicklung einer eigenen Marktstrategie, um die Reaktionen aller Marktteilnehmer vorauszuplanen und die Kundenbedürfnisse durch marktkonformes Verhalten zu befriedigen. Zu dieser Marktstrategie gehört auch, sparkassenkonzeptionsgerechte Kundenwünsche zu wecken.“

## Neue Methoden der Unternehmensführung

Der letzte Punkt bedeutete einen Bruch mit der Tradition. Die Sparkassen sollten nun selbst Nachfrage erzeugen statt wie bisher eine bestehende Nachfrage decken. Dafür mussten sie sich endgültig von behördenähnlichen Einrichtungen zu Unternehmen wandeln. In seiner Rede machte Poullain deutlich, welche Veränderungen er für erforderlich hielt.

Mit an erster Stelle stand die Nutzung neuer Methoden der Unternehmensführung auf der Basis moderner Computertechnik. Die „Delegation von Denkarbeit auf Apparate“ sah Poullain als große Chance, und er war überzeugt: „Der Computer wird in Zukunft Kreditfälle ebenso wie die Planung der Liquidität, Anlageberatung ebenso wie die Steuerung der Rentabilität, Rationalisierung und Kostenrechnung ebenso wie letztlich die Projektierung der Geschäftspolitik zu bearbeiten haben.“

Mindestens ebenso notwendig sei ein moderner Führungsstil, der auf offenem Meinungsaustausch basieren und Leistung und Verantwortung stärken sollte. Für das größte Hindernis auf dem Weg dorthin hielt Poullain, dass die Sparkassen immer noch von Beamten auf Lebenszeit geleitet wurden. Er forderte daher eine Besetzung der Vorstände mit angestellten Managern, die zeitlich befristete Verträge und eine am Gewinn orientierte Vergütung erhalten sollten.

## Ausbildung optimieren und vereinheitlichen

Darüber hinaus plädierte der DSGV-Präsident für die Optimierung und Vereinheitlichung von Ausbildung und Schulung auf allen Ebenen. Gipfeln sollte das Bildungswesen der Sparkassenorganisation künftig in einer „Akademie für Führungskräfte ... etwa nach dem Muster von Harvard mit den besten in diesem Land und anderen Gefilden greifbaren Lehrern bestückt“.

Der wissenschaftlichen Analyse der Sparkassen und des Geld- und Kreditwesens insgesamt maß Poullain

wachsende Bedeutung zu. Deshalb erklärte er eine Intensivierung der Arbeit der heutigen Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe für erforderlich und schlug die Bildung einer Evidenzstelle für alle regional und zentral durchgeführten Forschungsaufgaben vor.

## Zentralisierungsideen setzten sich nicht durch

Schließlich warb Poullain für eine Verbesserung der Verbundzusammenarbeit und für strukturelle Veränderungen der Sparkassenorganisation. Seine Kernforderung war eine Stärkung der Stellung des DSGV als „Leitstelle einer zentralen Sparkassenpolitik“. Dabei sollte zwar „die Souveränität der regionalen Verbände im Grundsatz“ unberührt bleiben. Der von ihm gewünschte direktere Draht zwischen dem DSGV und den Sparkassen rührte allerdings an den Grundfesten der Dezentralität. Dasselbe galt für sein Postulat, große Verbundunternehmen wie den Deutschen Sparkassenverband und die Deutsche Girozentrale auch gesellschaftsrechtlich enger mit dem Spitzenverband zu verbinden.

Dass Poullain sich mit seinen Zentralisierungsideen nicht durchsetzen konnte, war einer der Gründe, weshalb er 1972 als DSGV-Präsident zurücktrat und sich auf sein Hauptamt als Vorstandsvorsitzender der WestLB konzentrierte. Vieles von dem, das er in Karlsruhe gefordert hatte, sollte allerdings Realität werden:

- „**Marktorientierung**“ wurde tatsächlich zum Schlüsselbegriff für die Geschäftspolitik und die innerbetriebliche Organisation der Sparkassen in den 1970er-Jahren.
- Die **Computerisierung** ging auf fast allen von Poullain genannten Feldern in schnellem Tempo voran.
- Das **Ende des Beamtentums** in den Sparkassenleitungen kam sehr rasch. Dadurch zog ein stärker unternehmerisch geprägtes Denken in die Institute ein.
- Das **Bildungswesen der Sparkassenorganisation** machte insgesamt große Fortschritte. Schon 1970 nahm die „**Deutsche Sparkassenakademie**“ in Bonn den Betrieb auf. Sie bot die von Poullain propagierten modernen Seminarprogramme für Führungs- und Fachkräfte an.

In der Rückschau war der Sparkassentag 1969 der symbolische Startpunkt für die unternehmerisch geführte, markt- und wettbewerbsorientierte Sparkasse, die wir heute kennen.

*Dr. Thorsten Wehber*

## Diskussionsrunde mit DSGVO-Präsident Schleweis

# Wir stiften Mehrwert für Menschen und Regionen

**Was zeichnet Sparkassen aus?  
Was treibt ihr Handeln an?  
Antworten auf diese Fragen gab  
DSGV-Präsident Helmut Schleweis  
bei einer Veranstaltung des  
Instituts für Kreditrecht in Mainz.**

Wie können Sparkassen die gesellschaftliche Zukunft mitgestalten? Wie müssen sie sich im Verbund aufstellen, um die Herausforderungen einer globalisierten und zunehmend digitalisierten Welt zu meistern? Fragen, die der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), Helmut Schleweis, mit Studierenden und Mitarbeitern des Instituts für Internationales Recht des Spar-, Giro- und Kreditwesens an der Universität Mainz diskutierte.

In Anwesenheit von Pia Jankowski, Vorsitzende des Vorstandes der mit dem Institut kooperierenden

Begrüßte den DSGVO-Präsidenten herzlich zu einer spannenden Diskussionsveranstaltung: Professor Dr. Dr. h. c. Uwe H. Schneider, Direktor des Instituts für deutsches und internationales Recht des Spar-, Giro- und Kreditwesens an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.



Diskutierte mit Studierenden über Gegenwart und Zukunft der Sparkassen: DSGVO-Präsident Helmut Schleweis. Fotos: Marcus Mandl

Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V., begrüßte Professor Dr. Dr. h. c. Uwe H. Schneider den Sparkassenpräsidenten. Der Institutsdirektor wünschte sich einen regen und informativen Gedankenaustausch. Ein Wunsch, der sich erfüllen sollte. Denn basierend auf einem Grundsatzreferat von Schleweis zu Herkunft, Wesen und Zukunftsperspektiven der Sparkassen-Finanzgruppe entwickelte sich unter der Leitung von Professor Schneider eine intensive Diskussion, in deren Mittelpunkt Fragen rund um die Digitalisierung, die Verbundstruktur und die Aus- und Fortbildungsperspektiven standen.

**„Echte Sparkassen erkennt man daran, dass sie im täglichen Geschäft einen Mehrwert sicherstellen.“**

Vor allem das hoch aktuelle Thema der Chancen und Risiken einer rasch voranschreitenden Digitalisierung beschäftigte die Diskutanten. Breiten Raum nahm zudem der Gedankenaustausch zum Umbau der Verbundstrukturen innerhalb der Sparkassen-Finanz-

gruppe ein – für die Finanzgruppe zwei Kernpunkte einer erfolgreichen Zukunftsgestaltung. Denn nur auf der Basis einer starken Wettbewerbsposition könnten die Sparkassen, darauf hatte Schleweis in seinem Vortrag verwiesen, ihrem seit Generationen gültigen Auftrag und Anspruch gerecht werden: das Gemeinwohl zu fördern, allen Bürgern die Teilhabe am gemeinsam erarbeiteten gesellschaftlichen Wohlstand zu ermöglichen und die wirtschaftliche Prosperität in allen Regionen des Landes zu stärken. „Das ist die Verantwortung, der wir uns als Sparkassen stellen“, so Schleweis, „und wir tun das auch in schwierigen Finanzmärkten erfolgreich und wirtschaftlich solide durch die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden.“

Dass die Grundlagen und Werte einer funktionierenden Bürgergesellschaft in einer vielfach renditeorientierten Welt nicht mehr unbedingte Geltung haben, machte der DSGVO-Präsident an drei Beispielen fest: Die Verwerfungen am Wohnungsmarkt, auch als Folge der Privatisierung großer Wohnungsbestände, eine ungleiche Verteilung von Lasten einerseits bei ungleicher Teilhabe am erarbeiteten Wohlstand andererseits sowie Defizite bei der Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft als Treiber von Innovationen und Garant für die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in den Regionen.

**„Wir denken nicht wie Großbanken. Wir arbeiten nicht wie sie. Wir wollen auch nicht ihren Regeln unterworfen werden.“**

Mit ihrem gemeinwohlorientierten Engagement vor Ort wie auch durch das flächendeckende Angebot umfassender Finanzdienstleistungen in der Fläche leisteten die Sparkassen einen bedeutenden Beitrag, die Entwicklungschancen und Lebensverhältnisse der Menschen in allen Regionen des Landes zu verbessern, betonte Schleweis: „Sie tun das in einem gesellschaftlichen und technologischen Umfeld, das geprägt ist von spürbaren Umbrüchen.“ So könnten, zeigte Schleweis auf, Globalisierung und Digitalisierung zwar durch Innovationssprünge für einen Wohlstandszuwachs sorgen, doch ohne regelnde Leitplanken sei zu bezweifeln, dass eine angemessene und faire Partizipation der Menschen an den Wohlstandsgewinnen sichergestellt werde. „Infrastrukturen der Daseinsvorsorge gehören nicht in die Hände von renditemaximierenden

Investoren“, plädierte der Sparkassenpräsident deutlich für rechtliche und ordnungspolitische Vorgaben im Interesse des gesellschaftlichen Gemeinwohls.

Als ein in der Diskussionsrunde intensiv diskutiertes Beispiel für die Gefahr gesellschaftlicher Fehlentwicklungen nannte Schleweis das Zukunftsfeld des technologischen Fortschritts. Denn, so seine These, „zu den Schattenseiten der Digitalisierung gehört, dass ein relevanter Anteil der Bevölkerung zwar hart arbeitet, aber nur schwerlich eine ausreichende wirtschaftliche Selbstbestimmung erreichen kann.“ Zwar hätten die Sparkassen massiv in die Entwicklung moderner Technologien und digitaler Services, zum Beispiel rund um das Girokonto, investiert, um ihren Kunden auf einer Online-Plattform ein sicheres „digitales finanzielles Zuhause“ zu bieten. Auch setzten sie zunehmend Künstliche Intelligenz ein, um den Datenschutz ihrer Kunden zu gewährleisten. Doch die von großen US-amerikanischen Unternehmen und absehbar auch von fernöstlichen Anbietern dominierte Online-Plattform-Technologie besetze inzwischen alle Schnittstellen zum Kunden, ohne sie mit anderen Anbietern zu teilen. Solche monopolartigen Strukturen beeinflussten immer spürbarer die persönliche und wirtschaftliche Autarkie der Menschen, warnte Schleweis.



Professor Dr. Peter O. Mülbert, Institutsdirektor mit Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Bankrecht, sprach in der Diskussion auch die rechtlichen Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen des Ausbaus digitaler europäischer Netzwerke an.

Für die Sparkassen sei es nicht akzeptabel, Dritten Zugriff auf interne Kontodaten gewähren zu müssen. Ebenso dürfe es nicht hingenommen werden, dass die großen internationalen Player Kunden von Sparkassen in ihre geschlossenen Welten ziehen. „Niemand“, so Schleweis, „darf digitale Schnittstellen einseitig okkupieren“. Auf die Frage, wie diese Entwicklung aufgehalten oder umgekehrt werden könnte, verwies der DSGVO-Präsident auf eine Initiative der gesamten deutschen Kreditwirtschaft. Diese plädiere für eine

Öffnung von – zahlungsverkehrsrelevanten – Schnittstellen digitaler Plattformen und rege als rechtlichen Hebel das Gesetz über die Beaufsichtigung von Zahlungsdiensten an.

## „Ein zunehmend digitaler Markt braucht auch ein digitales Ordnungsrecht.“

Dass ein neu gegründeter europäischer big player künftig der Vormachtstellung von US-amerikanischen oder chinesischen Anbietern bei der Plattform-Technologie Paroli bieten kann, hält Schleweis für wenig wahrscheinlich. Wer die Größe und die technologischen Möglichkeiten von z. B. Alibaba kenne, dem müsse bewusst sein, dass ein gleichwertiger Gegenpart in Europa nicht in Sicht sei. Auf die Frage von Institutsdirektor Professor Dr. Peter O. Mülbert, nach einer „europäischen“ Lösung plädierte er vielmehr für den Aufbau europaweiter digitaler Netzwerke im Mittelstand und die intensivere Zusammenarbeit der einzelnen Branchen, um damit „auf Augenhöhe mit den BigTechs der Welt agieren zu können“. Wenn sich ein solcher Zusammenschluss realisieren ließe, sei die Schlacht um die Vorherrschaft auf dem Feld der Plattform-Ökologie noch nicht verloren, so Schleweis.

Die deutschen Sparkassen sähe der DSGVO-Präsident bei einer solchen Konstellation in einer sehr guten Ausgangsposition. Mit 7,5 Millionen Usern verfüge man hierzulande über die am häufigsten genutzte und auch am besten bewertete App rund um das Girokonto und biete mit „Kwitt“ die marktstärkste Lösung für Überweisungen von Handy zu Handy. Zudem ermöglichten 45 Millionen Girocards der Sparkassen das bargeldlose Bezahlen, und die App für mobiles Bezahlen sei bereits über eine halbe Million Mal heruntergeladen worden.

An die Politik richtete der Sparkassenpräsident den Appell, die digitale Vernetzung europäischer Mittelständler zu fördern. Dass bis dahin noch ein langer Weg zu gehen ist, räumte Schleweis ein. Kooperationen auf nationaler Ebene könnten jedoch dazu beitragen, diesen Prozess zu beschleunigen und möglichen, von Professor Mülbert angesprochene, kartellrechtlichen Bedenken auf EU-Ebene entgegenzuwirken. „Lassen Sie uns mit diesen Lösungen doch erst einmal beginnen, um so auch international Zeichen zu setzen“, so sein Credo.

Der Frage nach der Bedeutung regionaler Kundennähe in Zeiten digitaler Vernetzung begegnete Schleweis

mit dem Hinweis auf die wachsende Sensibilität der Menschen bei der Erfassung und Nutzung von persönlichen Daten. „Die Frage ist doch, wie viele seiner Daten der Kunde offen gelegt sehen will? Auch wir Sparkassen wollen unsere Kunden kennen. Aber wir respektieren auch die von ihnen gesetzten Grenzen.“ Wem sei schon bewusst, dass bei sogenannten „Zahlungsdienste-Anbietern“ praktisch alle Kontoumsätze offenlegt würden und man damit praktisch Einblick in die gesamten Lebensumstände gewähre? „Als Sparkassen sind wir der festen Meinung, dass es die freie Entscheidung aller Menschen bleiben muss, ob und welche persönlichen Daten sie freigeben wollen. Und das wollen wir für unsere Kunden gewährleisten.“



## „Durch eine gebündelte Spezialisierung können wir ein hochwertiges Kundenangebot sichern.“

**DSGVO-Präsident Helmut Schleweis**

Auch die Aus- und Fortbildung in den Sparkassen muss nach Ansicht des DSGVO-Präsidenten den Herausforderungen des raschen technologischen Fortschritts angepasst werden. „Wir müssen überprüfen, ob wir gerade mit Blick auf die Anforderungen und Erwartungen der jungen Menschen noch up to date sind und müssen unsere Angebote entsprechend anpassen“, kündigte er auf eine entsprechende Nachfrage aus dem Auditorium an.

Ein intensiver Gedankenaustausch entwickelte sich zwischen Professor Schneider und Helmut Schleweis zu Fragen der Zukunft und Ausgestaltung der Verbundstrukturen. Vor allem die Positionierung einer künftigen Sparkassen-Zentralbank stand dabei im Fokus. Für deren Einrichtung setzte sich der DSGVO-Präsident auch in diesem Diskussionskreis mit guten Argumenten ein. Um im Großkunden- und Auslandsgeschäft weiter erfolgreich agieren zu können, bedürfe es zur Unterstützung der Sparkassen vor Ort eines Spezialanbieters, der über das notwendige Know-how auch bei der Produktentwicklung verfüge. Ein von den Sparkassen getragenes und kontrolliertes Spitzeninstitut könne entscheidende Impulse geben, damit die Sparkassen im Rahmen einer optimierten Struktur auch bei komplexeren Marktanforderungen weiter erfolgreich arbeiten können. Die Bündelung von Spezialaufgaben, das zeigten Beispiele wie die Deka, Deutsche Leasing oder FinanzInformatik, führe zu effizienten Strukturen und Angeboten, die es auch den kleinsten Sparkassen ermöglichen, hochwertige Angebote für ihre Kunden vorzuhalten.

Dass ein solches Spitzeninstitut ausschließlich von den Sparkassen getragen werden soll, steht für Schleweis außer Frage. „Sie, die Sparkassen, die bislang schon viel Geld in Landesbanken investieren mussten, wollen ein Spitzeninstitut, das nur ihnen gehört und an dem die Bundesländer nicht mehr beteiligt sind“, machte er deutlich. Zwar habe man mit den Ländern als Mitträger von Landesbanken lange sehr gut zusammengearbei-

tet und sei dafür auch dankbar. Die Erwartungen der Sparkassen an die Leistungspalette von Landesbanken einerseits und die der Bundesländer andererseits seien jedoch sehr unterschiedlich. Deshalb sei eine schrittweise Entflechtung der Trägerschaften und die Einrichtung eines sparkasseneigenen Spitzeninstituts die einzig sinnvolle Lösung.

## Ein Spitzeninstitut der Sparkassen für die Sparkasseninteressen

Wie das weitere Vorgehen gestaltet und wie ein solches Zentralinstitut gesellschaftsrechtlich positioniert werden könnte, müsse weiter verbandsintern diskutiert werden. Einen Big Bang werde es sicherlich nicht geben, machte Schleweis deutlich. Vielmehr bedürfe es vieler Zwischenschritte. Dass am Ende jedoch ein solches Spitzeninstitut stehen wird, daran hegt der DSGVO-Präsident keinen Zweifel. Die Bereitschaft zu weiteren strukturellen Veränderungen sei innerhalb des Verbundes deutlich gewachsen, auch weil es eine sinnvolle Alternative dazu nicht gebe. „Und deshalb werden wir diesen Weg gehen“, machte der Sparkassenpräsident deutlich, dass der Verbund konsequent an der Zukunftsgestaltung arbeitet.

*George Clegg*

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

- |          |  |
|----------|--|
| Band 209 | <i>Dominik Schöneberger</i><br>Bankenrestrukturierung und Bankenabwicklung in Deutschland und den USA<br>Ökonomische Notwendigkeit und rechtliche Analyse des Sonderinsolvenzrechts für Banken |
| Band 210 | <i>Alexander Sajnovits</i><br>Financial-Benchmarks<br>Manipulationen von Referenzwerten wie LIBOR und EURIBOR und deren aufsichts- und privatrechtliche Folgen                                 |
| Band 211 | <i>Jonas David Brinkmann</i><br>Rücktritt und Verbraucherschützenswiderruf<br>Zur Entkopplung der Rechtsfolgen im Rahmen des Gesetzes zur Umsetzung der Verbraucherrechterichtlinie            |
| Band 212 | <i>Tobias Kobitzsch</i><br>Das Pfandrecht an Gesellschaftsanteilen bei umwandlungsrechtlichen Vorgängen  |

# Den digitalen Wandel erleben und mitgestalten

## EBuSti-Praktikanten tauchen bei der FI in Technologie-Welt ein

**Seit 2017 bietet die Eberle-Butschkau-Stiftung Kollegiaten ein vier- bis sechswöchiges Praktikum bei der Finanz Informatik (FI) an.**

Diese Kooperation zwischen der Stiftung und der Finanz Informatik, dem zentralen IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe, wurde im Herbst 2016 ins Leben gerufen. Im Jahr 2017 wurden den ersten Kollegiaten Praktika bei der Finanz Informatik angeboten.

Aktuell schreibt die Eberle-Butschkau-Stiftung die zweite Praktikums-Runde aus, in deren Rahmen drei Kollegiaten Praktika in verschiedenen Bereichen bei der FI angeboten werden.

Grundgedanke dieses gemeinschaftlichen Projektes ist die Erkenntnis, dass die Digitale Transformation bzw. der Digitale Wandel eine der größten strategischen Herausforderungen für das etablierte Geschäftsmodell von Sparkassen darstellt.

Dabei nimmt das Kolleg EBUSti mit den leistungsstarken, akademisch gut geschulten und digital gebildeten Nachwuchskräften innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe eine entscheidende Rolle in diesem Prozess ein.

### Die Praktikums-Pioniere

Nachfolgend berichten die Praktikums-Pioniere Henrik Lahrman und Hendrik Flaßhar über ihre Erfahrungen, die sie bei der FI sammeln konnten.

**Henrik Lahrman** lernte bei der Sparkasse Osnabrück und studiert derzeit Wirtschaftswissenschaften an der Uni Hannover.

**„Unbedingt empfehlenswert“**



Henrik Lahrman

Im Rahmen meines Praktikums gewann ich einen Einblick in die vielfältigen Projekte der Abteilungen Prozesse Kernbank und Payment, kurz Pro\_KebaP. Besonders spannend war zu beobachten, wie die Zusammenarbeit zwischen „Fachlern“ und Programmierern innerhalb von Projekten abläuft. „Fachler“, denen ich mich zuordne, verfügen in der Regel nicht über ein vertieftes Programmierwissen. Dafür kennen sie aufgrund ihres Einsatzes vor Ort, z. B. als Berater, die Wünsche und Erwartungen, die Kunden und Sparkassenmitarbeiter mit dem Einsatz der Software verbinden. Ein steter Gedankenaustausch zwischen „Fachlern“ und Programmierern ist unabdingbar, um bei der Software-Entwicklung die praktische Umsetzung im Auge zu haben. Die Abläufe, eine neue Software von den strategischen Anforderungen über die Entwicklung bis hin zur praktischen Funktionalität und Systemintegration aufzusetzen, waren für mich von besonderem Interesse.



Beeindruckend auch die Teilnahme an einer Arbeitsgruppenbesprechung, in der die Repräsentanten von DSGVO, regionalen Sparkassenverbänden, Sparkassen und FI die Strategien ihrer Zusammenarbeit festlegten. Ein weiterer spannender Aspekt war eine sogenannte Abnahme: Ich durfte bei der Vorbereitung der Arbeitsumgebung sowie der Durchführung mitwirken. Sparkassen entsenden jeweils Mitarbeiter, um neu entwickelte Software auf ihre Funktionsweise zu überprüfen und Anregungen aus Sicht der Praxis zu geben.

Ebenso gehörte die Aufnahme von Videos zu meinen Praktikumstätigkeiten, in denen Sparkassenmitarbeitern neue technologische Funktionalitäten anschaulich präsentiert werden.

Die Vielfalt und inhaltliche Tiefe des Praktikums hat mich ebenso überzeugt wie die große Motivation und die kollegiale Atmosphäre im FI-Team. Fazit: Ein Praktikum bei der FI ist uneingeschränkt zu empfehlen.

## „Eine tolle Erfahrung“

**Hendrik Flaßhar** absolvierte eine Ausbildung bei der Sparkasse Meschede und studiert nun Betriebswirtschaftslehre an der Uni Münster.



Hendrik Flaßhar

Mein Praktikum in der Abteilung „Kommunikation und Innovation“ im Geschäftsbereich Vertrieb der Finanz Informatik vermittelte mir viele spannende Eindrücke.

Diese Abteilung bildet unter anderem die Schnittstelle zu den Innovationsabteilungen der Sparkassen-Finanz-



Der Hauptsitz der Finanz Informatik (FI) in Frankfurt/Main. Sie ist der zentrale IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe, hervorgegangen aus dem Zusammenschluss von Sparkassen Informatik und FinanzIT. Neben dem Hauptsitz unterhält die FI Rechenzentren in Münster und Hannover. Sie bietet kompletten IT-Service – von Anwendungsentwicklung über Infrastruktur- und Rechenzentrumsbetrieb bis hin zu Beratung, Schulung und Support. Foto: FI

gruppe (wie Birdsnest in Berlin, S-Hub etc), zudem gehören aber auch die Konzeption des FI-Fforums sowie weiterer Jahrestagungen für den Vertrieb zu ihren Kernaufgaben.

Das Praktikum bot mir die Chance, bei der Erstellung einer FinTech-Analyse mit Relevanz zum Firmenkundengeschäft der Sparkassen mitzuwirken. Auch die Teilnahme am Kundenberaterforum in Frankfurt bildete ein Highlight. Zu sehen, mit welchen Fragen und Entwicklungen sich ein Sparkassen-Mitarbeiter auseinandersetzen muss, um bestmöglich auf Beratungsgespräche vorbereitet zu sein, war eine spannende Erfahrung. Denn zum einen gewann ich einen guten Überblick über die aktuelle Marktsituation, zum anderen lernte ich, wie weitreichend sich doch das Aufgabengebiet eines Kundenberaters von IT-Unternehmen gestaltet.

Da ich zuvor bei einer kleineren Sparkasse meine Ausbildung absolviert habe, war es für mich, über die fachlichen Aspekte hinaus, auch etwas Besonderes, in einem so großen Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitern zu arbeiten.

Aufgrund der vielfältigen Aufgaben und der sehr guten Teamarbeit gingen die sechs Wochen Praktikumszeit wie im Flug vorbei. Ich kann abschließend jedem, der einen Blick „hinter die Kulissen“ werfen will, ein Praktikum bei der FI empfehlen. Bedanken möchte ich mich ausdrücklich bei der Eberle-Butschkau-Stiftung und den Mitarbeitern/innen aus der FI-Abteilung Kommunikation und Innovation für die tolle Erfahrung!

# Gegenseitiger Lerneffekt

**In Kooperation mit der Eberle-Butschkau-Stiftung bietet die Finanz Informatik (FI) Kollegiaten ein Praktikum an. Über die Motive und den Nutzeffekt für beide Seiten sprachen wir mit Anika Waltermann, Abteilungsleiterin Kommunikation und Innovation bei der FI, und Britta Lengers, Projektleiterin im Bereich Prozesse Kernbank und Payment.**

*Die Finanz Informatik (FI) bietet gemeinsam mit der Eberle-Butschkau-Stiftung ein Praktikantenprogramm für Kollegiaten an. Setzen Sie dabei besondere Schwerpunkte?*

Wir haben den Anspruch, dass unsere Praktikanten während ihrer Tätigkeit bei der FI mit allen Themen in Berührung kommen, die für uns maßgeblich sind. Das sind spannende bankfachliche Themen mit einem konkreten Praxisbezug, aber auch innovative Entwicklungen wie etwa DataAnalytics, wie yomo – das junge Konto für eine junge, mobile Zielgruppe –, neue Prozesse unter OSPlus\_neo, wie zum Beispiel die Nutzerverwaltung im Firmenkundenportal, und natürlich alles rund um das Kerngeschäft mit unserer Gesamtbanklösung OSPlus.

*Was waren für die FI die maßgeblichen Gründe, solche Praktika für Kollegiaten ins Leben zu rufen?*

Die FI ist aktuell verstärkt auf der Suche nach potenziellen neuen Fach- und Führungskräften. Der frühzeitige Kontakt zu Studierenden aus der Sparkassenorganisation hilft uns dabei, den einen oder anderen später als Werksstudenten oder Trainee bzw. Direkteinsteiger für die Zeit danach zu gewinnen.

*Was können die Kollegiaten aus dem Praktikum an Erfahrung und Wissen für ihren weiteren beruflichen Lebensweg mitnehmen?*

Wir hoffen natürlich eine ganze Menge. Als IT-Dienstleister und Digitalisierungspartner der



Anika Waltermann



Britta Lengers

Sparkassen-Finanzgruppe kommen unsere Praktikanten hier mit vielen OSPlus\_neo-Prozessen und neuen Produkten in Berührung. Viel wichtiger noch ist jedoch ein anderer Aspekt: Bei der FI arbeiten wir sehr häufig bereichsübergreifend an vielen großen wie kleinen Schnittstellenprojekten. Dort lernen unsere Praktikanten Skills, die heute in praktisch jedem Unternehmen und jeder Branche wichtig sind.

*Kann auch die FI von dieser Form des Wissens-transfers profitieren?*

Unbedingt! Auch wir in der FI lernen, was wir zum Beispiel beim Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter verbessern können, oder die Studenten geben Hinweise aus ihrem Studium weiter, beispielsweise hinsichtlich angewandter Methodiken. Spannend für uns ist auch der völlig andere Blickwinkel der Praktikanten – hier erhalten wir viele neue Impulse. Da haben wir aus der so genannten „Generation Y“ schon interessante Anregungen bekommen.



Erfolgreiche Absolventen: (von links): Roman Schins, Kreissparkasse Heinsberg; Sebastian Griebhaber, Sparkasse Schwarzwald-Baar; Sandra Himmen, Stadtparkasse Wuppertal; Tobias Nitbaur, Sparkasse Dillingen; Julian Pohl, Stadtparkasse Wuppertal; Tim Pferdmeniges, Sparkasse Koblenz; Martina Bauer, Sparkasse Fürstfeldbruck; Jan-Eric Born, Sparkassenverband Saar; Christian Arzt, Kreissparkasse Schwalm-Eder; Sebastian Stamm, Stadt-Sparkasse Solingen; Jennifer Biehle, Sparkassen-Versicherung Sachsen; Linda Heiden, Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis; Christopher Roßmann, Sparkasse Dillenburg; René Baftiri, Kasseler Sparkasse.

# Extremsituationen erfolgreich meistern

An der Bonner Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe wurden 14 MBA-Absolventen für den erfolgreichen Abschluss des herausfordernden Studiengangs geehrt. „Das Studienkonzept ist bewusst so angelegt, dass die Studierenden im Lernprozess ihre Komfortzone verlassen und den Umgang mit extremen Situationen bewältigen müssen“, würdigte Professor Dieter Rohrmeier, Studiengangleiter des MBA-Studienprogramms „Management of Financial Institutions“, die Leistungen der Absolventen.

Einen Höhepunkt der Graduierungsfeierlichkeiten bildete die Auszeichnung des besten Absolventen des MBA-Jahrgangs durch die Eberle-Butschkau-Stiftung.

Kollegleiterin Bärbel Kaatz überreichte den Preis in Höhe von 1000 Euro an René Baftiri von der Kasseler Sparkasse, der das MBA-Studium im Wintersemester 2018/2019 mit der besten Gesamtnote abschloss. Der Preis dient zur Förderung eines Auslandsaufenthalts und zur Finanzierung wissenschaftlicher Weiterqualifizierungs-Maßnahmen.

Dass der scheidende MBA-Jahrgang die Vorzüge des Alumni-Netzwerkes zu schätzen weiß, stellte Markus Oesterley, Vorsitzender des Alumni-Vereins der Hochschule, fest. Alle Absolventen sind Vereinsmitglieder geworden und können die künftigen Aktivitäten und Veranstaltungen des Vereins aktiv mitgestalten.

# Zukunft ist planbar – gemeinsam mit der Sparkasse

Bei der Fortentwicklung junger Menschen Maßstäbe setzen und Wissens- und Entwicklungspotenziale freisetzen – eine Zielsetzung, mit der die Sparkassen der demographischen Entwicklung trotzen und die Zukunft gewinnen können. Drei Beispiele zeigen exemplarisch, wie das Ausbildungsengagement der Sparkassen, verknüpft mit den Förderangeboten der Sparkassen-Finanzgruppe, besonders der Eberle-Butschkau-Stiftung, jungen Talenten den Erfolgsweg weisen kann.

## Der Wissens-Hungrige



Timo Kligen

Als ich, **Timo Kligen**, damals die Hauptschule mit der mittleren Reife abschloss, hatte ich niemals damit rechnen können, einmal ein akademisches Studium zu absolvieren. Und doch absolviere ich derzeit das vierte Mastersemester an der FOM im Studiengang Finance & Accounting. Als ich meine mittlere Reifeprüfung ablegte und mich für eine Ausbildung im Berufsbild des Bankkaufmanns interessierte, waren sowohl meine Lehrer als auch das Berufsbildungszentrum skeptisch.

Denn dass ein Hauptschüler es schaffen könnte, solch einen Berufsweg einzuschlagen, war für viele schwer vorstellbar.

Daher entschloss ich mich, nach meiner mittleren Reife auch noch die Fachhochschulreife zu erwerben. Auf dieser Basis bewarb ich mich auch bei der Sparkasse Neuss um einen Ausbildungsplatz, denn die Sparkasse war mir schon in der Jugend ein bodenständiger Wegbegleiter, z. B. durch das Knax-Konto. Nach erfolgreichem Abschluss der dortigen Ausbildung wollte ich mehr und entschied mich mit Unterstützung der Sparkasse Neuss für ein berufsbegleitendes BWL-Studium an der Hochschule Niederrhein. Darüber hinaus bot mir die Sparkasse die Möglichkeit, mich für die Eberle-Butschkau-Stiftung zu bewerben – eine Chance, die sich für mich persönlich als größtmögliche Förderung zur Weiterbildung darstellte. Denn hier habe ich die Chance, mich durch Seminare, Workshops oder Exkursionen weiterzuentwickeln und kann zudem im Wissensaustausch mit den besten Jungangestellten der Sparkassen-Finanzgruppe meinen Erfahrungshorizont stetig erweitern.

Doch auch Wissen macht hungrig und stärkt die Motivation, sich immer weiter zu entwickeln. Und so entschied ich mich, zusätzlich ein berufsbegleitendes Masterstudium an der FOM aufzunehmen, das ich

voraussichtlich im Sommer 2020 erfolgreich abschließen werde. Innerhalb von zehn Jahren habe ich es somit geschafft, mich vom Hauptschüler zum Akademiker zu entwickeln, was mich sehr stolz macht. Eine Entwicklung, die ohne die Unterstützung meiner Sparkasse wohl kaum so erfolgreich möglich gewesen wäre.

## Die Hartnäckige



Ines Erler

„Das geht doch gar nicht!“ – Dieser Satz begleitete mich, **Ines Erler**, lange bei dem Gedanken ein Studium an einer Universität aufzunehmen. Denn etwas fehlte mir, das nicht umsonst als allgemeine Hochschulreife bezeichnet wird: das Abitur. Dennoch habe ich es geschafft, erfolgreich ein Studium zu beenden.

Nach meinem Realschul-Abschluss absolvierte ich zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau in der Sparkasse Mittleres Erzgebirge (heute Erzgebirgssparkasse). Im Anschluss habe ich gern in diesem Haus in verschiedenen Bereichen gearbeitet. Dennoch ließ mich der Gedanke an ein Studium nie ganz los. Und so durchlief ich zunächst berufsbegleitend ein Studium zum Betriebswirt (VWA) in Chemnitz. Schon während dieser Fortbildung unterstützte mich meine Sparkasse spürbar – beispielsweise durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten.

In den letzten Jahren wurden die Hochschulen auch für Bewerber ohne Abitur geöffnet und so bot sich die Gelegenheit, meinen Wunschtraum zu verwirklichen. Im Jahr 2012 nahm ich ein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln auf, legte 2018 mein erstes Staatsexamen erfolgreich ab und habe nun bereits mit dem Referendariat begonnen.

Während meiner gesamten Studienzeit sowie auch im Referendariat wurde und werde ich durch meine Sparkasse unterstützt. Durch die Entsendung in die Eberle-Butschkau-Stiftung hatte ich beispielsweise erste Kontakte in Köln, was sehr hilfreich war, denn nach dem Umzug in eine mir neue Stadt kannte ich dort niemanden persönlich. Profitieren konnte ich zudem von den vielen verschiedenen Seminaren, die mir die Chance eröffneten, mich selbst aktiv einzubringen. Dadurch lernte ich viele nette Kollegiaten kennen, schloss Freundschaften und halte zudem Kontakt zur „Sparkassenfamilie“.

Durch die Wissenschaftsförderung nutzen die Sparkassen das Potential leistungsbereiter junger Mitarbeiter und unterstützen diese unabhängig von Herkunft und Bildungshintergrund auf dem akademischen Bildungsweg. Diese Unterstützung hat auch bei mir dazu beigetragen, dass ich Erfolg im Studium hatte und sagen kann: „Und es geht doch!“

## Der Zukunftsplaner



Sebastian Kaden

Als ich, **Sebastian Kaden**, in der neunten Klasse das Gymnasium verließ, fragten mich viele Lehrer: „Wieso?“ Damals war meine Einstellung klar. Ich wollte in die Praxis, war nicht der Mensch für die Theorie, wollte arbeiten. Im Laufe der Zeit hat sich die Perspektive verändert. Trotz der fehlenden allgemeinen Hochschulreife wollte ich doch noch mehr erreichen. Derzeit absolviere ich mein letztes Mastersemester an der Universität Leipzig im Studiengang BWL mit Schwerpunkt Banken und Versicherungen.

Dass ich mit 25 Jahren eine solche Entwicklung vollzogen habe, hätte wohl so mancher meiner ehemaligen Lehrer, ja hätte ich selber damals nicht voraus-

sehen können. Denn nach meinem Realschulabschluss stand für mich schnell fest, dass ich im Sparkassenverband tätig sein möchte, um dort meine berufliche Laufbahn einzuschlagen. Mir gefiel schon immer die bodenständige, regionale Art der Sparkassen, gepaart mit wirtschaftlicher Stärke. Aus diesem Gedanken heraus entwickelte sich der Wunsch, Mitarbeiter meiner Heimatsparkasse zu sein und einen persönlichen Beitrag zu deren Standing zu leisten. „Meine“ Erzgebirgssparkasse unterstützte mich bei meinen Zielsetzungen durchgängig, zeigte mir neue Wege zu meiner persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung auf. Nach meiner erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung und der Absolvierung verschiedener Zugangsprüfungen konnte ich so mit Unterstützung

der Sparkasse ein duales Bachelor-Studium aufnehmen und erhielt zudem die Möglichkeit, mich in der Eberle-Butschkau-Stiftung fachlich sowie persönlich durch Seminare, Exkursionen und Ämter weiterzuentwickeln. Weitere Praxiserfahrungen sammelte ich u. a. bei der BayernInvest in München, der Helaba in New York und der NORD/LB in London.

Schritt für Schritt komme ich so meinem nächsten Ziel, dem Master-Abschluss, näher und bin durch das Zusammenspiel aus durchgängiger Praxis sowie Theorie bestens für zukünftige berufliche Herausforderungen gewappnet – Herausforderungen und Chancen, die ich mit dem Engagement in der Sparkassen-Finanzgruppe verbinde.

# Neue Wege gehen

## Welche Möglichkeiten eröffnen sich jungen Menschen bei einer Ausbildung in der Sparkasse? Ein Gespräch mit LzO-Personaldirektor Björn Gribbe und Tobias Lampe, Ausbilder und Trainer bei der Landessparkasse zu Oldenburg (LzO) und aktiver EBUSti.

*Viele junge Menschen denken, dass sie ein Abitur für eine erfolgversprechende berufliche Laufbahn benötigen. Ist das tatsächlich so?*



Tobias Lampe

**Lampe:** Für eine erfolgreiche Laufbahn in unserem Haus gibt es viele Einflussfaktoren. Das Abitur spielt bei uns keine primäre Rolle. Es sind vielmehr die eigene Motivation und die Einsatzbereitschaft, die unsere jungen Nachwuchskräfte aufbringen, mit denen sie sich ihren individuellen Karriereweg ebnen. Weiterhin ist

es wichtig, Neugier und Flexibilität zu bewahren. Die Erfahrungen, die wir auf unseren Umwegen machen, können auch neue Potenziale in uns aufdecken.

*Welche schulische Vorbildung müssen Bewerberinnen und Bewerber für einen Ausbildungsplatz bei der LzO aufweisen?*

**Lampe:** Für eine Ausbildung in unserem Haus setzen wir mindestens den erweiterten Sekundarabschluss voraus.

*Welche Möglichkeiten der Weiterbildung bieten Sie Nachwuchstalenten und welche Rolle spielt dabei die Kooperation mit der Eberle-Butschkau-Stiftung?*



Björn Gribbe

**Gribbe:** Wir bieten natürlich alle sparkasseninternen Weiterbildungsmöglichkeiten wie Fachwirt und Betriebswirt an. Darüber hinaus unterstützen wir auch einen berufsbegleitenden Bachelorstudiengang an der Jade Hochschule. Die Eberle-Butschkau-Stiftung ist für uns die Möglichkeit, den Kontakt zu

guten ehemaligen Auszubildenden, die ein externes Studium absolvieren, zu halten und sie nach dem Studium in die Sparkassen-Finanzgruppe zurück zu holen; bestenfalls natürlich in die LzO.

**Lampe:** Die im Beitrag beschriebenen Beispiele spiegeln unsere Erfahrungen mit der Eberle-Butschkau-Stiftung wider. Während der Zeit in der Stiftung erhalten die Kollegiaten die Möglichkeit, sich durch Seminare und individuelle Traineeprogramme fachlich und

persönlich zu entwickeln. Sie ebnet damit ihren Weg zur erfolgreichen Fach- und Führungskraft von morgen.

*Welche Maßnahmen sind geeignet, junge Talente langfristig an die Sparkasse zu binden?*

**Lampe:** Es ist wichtig den jungen Menschen verlässliche Perspektiven aufzuzeigen und ihnen Aufgaben zu übertragen, die Sinn machen. Grundsätzlich werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Stärken und Neigungen eingesetzt. Dabei ist eine klare Kommunikation auf beiden Seiten sehr wichtig, so können wir Potenziale schnell nutzen und die Beteilig-

ten haben langfristige Sicherheit. Ganz wesentlich ist auch ein gutes Betriebsklima. Wenn ich an den meisten Tagen des Jahres gerne in die Sparkasse komme, haben beide gewonnen.

*Erfüllen Sparkassen diese Voraussetzungen?*

**Gribbe:** Die Herausforderung in der Zukunft ist es, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten. Dafür müssen wir uns als Arbeitgeber deutlich mehr „strecken“ als in der Vergangenheit und neue Wege gehen. Offenheit, Kommunikation auf Augenhöhe und Verlässlichkeit sind gute Grundlagen.

# Nachwuchstalente ernten den Lohn für ihre Mühen

111 Nachwuchskräfte freuten sich an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn über einen erfolgreichen Bachelor-Abschluss. „Mit Blick auf den fortwährenden Trend zu höherer Bildung war und ist es die richtige Entscheidung, eine verbundeigene Hochschule zu etablieren, die jungen Talenten eine maßgeschneiderte akademische Aus- und Weiterbildung bietet“, würdigte Professor Bernd Heitzer, Rektor der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe, die Leistungen bei der Graduierungsfeier für die Bachelorabsolventen des Wintersemesters in Bonn.

Spannend wurde es für die frisch ernannten Akademiker bei der Bekanntgabe der Absolventen mit den besten Gesamtnoten. Die beiden besten Absolventen eines Semesters werden seit Jahren von der Eberle-Butschkau-Stiftung ausgezeichnet. Da dieses Mal insgesamt vier

Absolventen zu den Besten zählen, hat die Hochschule zwei weitere Geldpreise ausgelobt, die von Bärbel Kaatz, Leiterin des Kollegs der Eberle-Butschkau-Stiftung, überreicht wurden. Die vier zur Weiterbildung zweckgebundenen Preise erhielten Alexander Michopoulos von der Sparkasse Bamberg, Manuel Mombach von der Stadtsparkasse Düsseldorf, Martin Simon von der Sparkasse Gummersbach und Florian Tiggemann von der Sparkasse Münsterland Ost als beste Absolventen des Wintersemesters 2018/19.



Bärbel Kaatz und Professor Bernd Heitzer gratulierten den vier Bachelorabsolventen (von links): Florian Tiggemann, Manuel Mombach, Alexander Michopoulos und Martin Simon.

Foto: Hochschule

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

## Die Hefte 4/2018, 01/2019 enthalten folgende Abhandlungen:

*Ansgar Belke and Malte Krueger*  
Conference Report on the 51. Radein Research Seminar  
“Monetary Policy: Current and Future Challenges”

*Stefano Neri and Stefano Siviero*  
The Non-Standard Monetary Policy Measures of the ECB: Motivations, Effectiveness and Risks

*Gerhard Illing*  
The Limits of a Negative Interest Rate Policy (NIRP)

*Ansgar Belke*  
Unemployment as a Target for Central Banks? The Case of Hysteresis

*Katrin Assenmacher and Claus Brand*  
The Swiss Sovereign Money Initiative

*Malte Krueger*  
Money and Credit: Lessons of the Irish Bank Strike of 1970

*Jan Willem van den End*  
Applying complexity theory to interest rates: Evidence of critical transitions in the euro area

*Ulrike Neyer*  
The Independence of the European Central Bank

*Peter Spahn*  
New Chicago Views on Inflation Control: The Neo-Fisherian Approach and the Fiscal Theory of the Price

*Juha Tarkka*  
What can we learn from the real bills doctrine?

## Eine Veröffentlichung dieser Aufsätze ist in Heft 2/2019 vorgesehen:

*Rainer Maurer*  
The Time Series Properties of the Real Exchange Rates between the Member States of the European Monetary Union

*Guido Baldi and Alexander Lange*  
The Interest Rate Sensitivity of Investment

*Christian Kalhoefer and Guenter Lang*  
The More the Merrier? Detecting Impacts of Bank Regulation after the Global Financial Crisis

*Daniel Förster and Martin Walther*  
The Link between incomplete Information on the Interbank Network and Counterparty Risk

*Ferdinand Graf and Martin Dittgen*  
Networks and News in Credit Risk Management

*Matthias Köhler*  
An Analysis of Non-Traditional Activities at German Saving Banks – Does the Type of Fee and Commission Income Matter?



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

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

Redaktion: Claudia Breuer, Klaus Krummrich

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

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