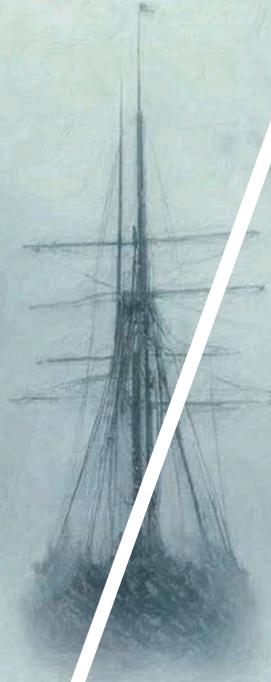




**ikf°**  
**50**  
wissen und  
handeln



23  
**entdeckungen**



# entdeckungen

50 Jahre ikf° – in unserem Geburtstagsjournal schauen wir auf acht Themenkomplexe, die die Banken und ihre Stakeholder im Gründungsjahr 1974 bewegten, seither an Bedeutung nichts eingebüßt und damit auch die Arbeit des ikf° bestimmt haben. Wie hat man damals über diese Themen gedacht, wo steht die Diskussion heute – und vor allem: Was zeichnet sich für die Zukunft ab? Auf unserer Zeitreise haben wir generationenübergreifend Mitarbeitende aus der Kreditwirtschaft, Wissenschaftler und Studierende nach ihren Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven befragt, um die Transformation der Branche zu erklären und Radar für den Wandel zu sein.

# Inhalt

10

Kapitel Eins  
Krisen und  
Regulierung

12

Vor 50 Jahren:  
Die Herstatt-Pleite in Köln.  
Ein Blick zurück –  
und ein Blick nach vorn  
*Prof. Dr. Bernd Rudolph*

24

Der nationale Blick  
verhindert die  
Umsetzung unserer  
Vision von der  
Abwickelbarkeit  
einer Bank.  
*Prof. Dr. Jan Pieter Krahen*

36

Kapitel Zwei  
Privatkundengeschäft

38

Wir sind jetzt so weit, dass  
Beratung technologisch  
standardisiert werden kann  
und im Erleben trotzdem  
sehr individuell ist.  
*Ralph Hientzsch*

46

Regional ist das neue Bio!  
*Prof. Dr. Thomas A. Lange*

50

Das heutige Kreditvolumen  
war bei der Gründung  
unvorstellbar.  
*Philipp Kriependorf*

62

Kapitel Drei  
Firmenkundengeschäft  
und Investment Banking

64

Für die nächsten 20, 30  
Jahre bin ich für unsere  
Branche euphorisch.  
*Martin Eul &  
Michael Martens*

74

Der Job im Investment  
Banking ist unverändert  
salonfähig, man muss sich  
dafür nicht schämen.  
*Souâd Benkredda*

82

Kapitel Vier  
Währungspolitik und  
Zahlungsverkehr

84

Eine Möglichkeit, den Euro  
für die Zukunft zu rüsten,  
wäre ein digitaler Euro.  
*Burkhard Balz*

94

Kapitel Fünf  
Nachhaltigkeit

96

Der entscheidende Unter-  
schied liegt in Glaubwür-  
digkeit und Ernsthaftigkeit,  
Anspruch und Konsequenz.  
*Dr. Laura Mervelskemper*

104

Wir konnten in  
Deutschland seit 2018  
kräftig aufholen.  
*Georg Schürmann*

110

Das ist so, als würden  
wir eine neue Währung  
oder eine neue Sprache  
einführen: es betrifft jeden!  
*Markus Didier*

120

Kapitel Sechs  
Macht und Politik

122

Sic transit gloria mundi:  
Die vermeintliche Macht  
der Banken.  
*Prof. Dr. Werner Plumpe*

132

Wir agieren in einem sehr  
engen Schulterschluss  
mit der Politik.  
*Claudia Hillenherms*

142

Kapitel Sieben  
Technologie und  
Organisation

144

Nähe am Kunden plus  
Skaleneffekte in der  
Gruppe sind die Schlüssel  
zur Wettbewerbsfähigkeit.  
*Wilfried Groos &  
Dr. Nadine Uebe-Emden*

154

Wir wollen mit KI  
das Kundenerlebnis auf ein  
völlig neues Niveau heben.  
*Bernd Leukert*

162

Kapitel Acht  
Mitarbeitende

164

Warten Sie nicht,  
bis man Sie entdeckt!  
*Karin-Brigitte Göbel*

172

Die Bank der Zukunft?  
Gespräche mit jungen  
Bankmitarbeitenden und  
Studierenden



# Kapitel Eins

## Krisen und Regulierung

Für die meisten Kunden und die breite Öffentlichkeit geschah es aus heiterem Himmel: der größte Zusammenbruch eines deutschen Kreditinstituts seit der Bankenkrise 1931. Am 26. Juni 1974 untersagte die Aufsicht der Kölner Privatbank Herstatt den weiteren Geschäftsbetrieb, und vor den Türen bildeten sich lange Schlangen von Einlegern, die ihr Geld zurückforderten. Diese Insolvenz hatte weitreichende Folgen für die Regulierung und Beaufsichtigung von Kreditinstituten. So wurde im November 1974 der (später so genannte) Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet, der in den letzten 50 Jahren die regulatorische Schrittmacherrolle übernahm. Trotz immer umfangreicherer Normenpakete und stärker aufgerüsteter Aufsichtsbehörden konnte 2007/08 der Ausbruch der schwersten Finanz- und Wirtschaftskrise nach 1929 nicht verhindert werden. Und im Frühjahr 2023 kam es in den USA und der Schweiz erneut zu einem »Bankenbeben«.

*Bernd Rudolph* zeichnet Ursachen, Verlauf und Konsequenzen des Herstatt-Falls nach; im Gespräch mit *Jan Pieter Krahn* wird die Entwicklung der Bankenregulierung kritisch beleuchtet und nach deren Perspektive gefragt.

# Vor 50 Jahren: Die Herstatt-Pleite in Köln. Ein Blick zurück – und ein Blick nach vorn

Prof.  
Dr. Bernd  
Rudolph

Der Blick zurück:  
Umfeldbedingungen  
und Ursachen  
der Herstatt-Pleite

VOR 50 JAHREN, am 26. Juni 1974, wurde vom damaligen Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BaKred), der heutigen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), das in Köln ansässige renommierte Bankhaus I. D. Herstatt KGaA nachmittags um Viertel nach vier Uhr mit sofortiger Wirkung geschlossen – ein unerhörter Vorgang, der damals wegen seiner hohen Verlustankündigungen, der Tumulte nach der Schließung vor dem Bankgebäude und der heftigen internationalen Reaktionen die Öffentlichkeit und die Politik aufschreckte und zu Reaktionen führte, die langfristige Auswirkungen auf den deutschen Bankenmarkt, aber auch auf das internationale Finanzsystem hatten.

Wie war es zu dem spektakulären Zusammenbruch gekommen? Carmen M. Reinhart und Kenneth S. Rogoff, zwei renommierte Forscher auf dem Gebiet der internationalen Finanzmärkte, haben in ihrem Bestseller »This Time Is Different« (2009) nach der letzten großen Finanzkrise 2007/2009 die Crashes der letzten 800 Jahre weltweit analysiert und drei Ursachentypen unterschieden: Inflationsgeschehen, Wechselkurszusammenbrüche und Währungsabbrüche. Herstatt gehört in die Rubrik der Wechselkurszusammenbrüche, aus Unternehmenssicht sind aber insbesondere das Betrugsverhalten von Mitarbeitern und die Fehleinschätzungen der Kursentwicklung des Dollars zu nennen. Beides führte zu den verlustreichen Glattstellungen offener Devisenpositionen. Die Herstatt-Pleite steht im Zusammenhang mit einer Wechselkurssituation, die die Bundesbank wegen ihrer Interventionspflicht und die daraus resultierende »importierte Inflation« in eine fatale Lage brachte. Als sie sich von der Interventionspflicht befreien konnte, eröffneten sich zugleich den Banken bislang unbekannte Spekulationsmöglichkeiten an den Devisenmärkten.

Diese Entwicklung hatte bereits um die Jahresmitte 1971 zu einer Währungs-krise geführt. Die Ursachen der Krise lagen in der Zuspitzung des seit längerer Zeit schwelenden fundamentalen Ungleichgewichts in der amerikanischen Leistungs- und Grundbilanz und den daraus resultierenden riesigen Geldabflüssen aus den Vereinigten Staaten in andere Industrieländer. Diese »teils zins-, teils spekulationsbedingten Kapitalströme flossen bis Anfang Mai 1971 zu einem erheblichen Teil, wenn auch keineswegs ausschließlich, in die Bundesrepublik. ... Als die Geldzuflüsse das deutsche Geldsystem immer stärker inflationär überschwemmt (importierte Inflation) und schließlich zu einer wahren Springflut anschwellen, sah sich die deutsche Regierung

am 5. Mai 1971 zur vorübergehenden Schließung des Devisenmarktes (...) gezwungen.« (Deutsche Bundesbank 1971, S. 30) Die Belastung war von der Bundesbank heftig beklagt worden, bis die Bundesregierung zum 10. Mai eine vorübergehende Wechselkursfreigabe des DM-Kurses verfügte. Von diesem Zeitpunkt an war es der Bundesbank möglich, die Inflation im Inland, die einen Stand von über 7 % erreicht hatte, wirksam zu bekämpfen. Neben der Aufhebung der Interventionspflicht erfolgte eine Leitzinssenkung, eine Anhebung der Mindestreserve und die Einführung einer Genehmigungspflicht für den Verkauf von Schuldverschreibungen an Ausländer. Im Dezember 1974 gab die Bundesbank zum ersten Mal ein Geldmengenziel ihrer Politik bekannt, wonach das Wachstum der Geldmenge mit der Zunahme des realen Produktionspotenzials der Wirtschaft in Einklang stehen sollte (Deutsche Bundesbank 1971, S. 81). Nikolaus Piper stellte in einer Rückschau zu dieser Zeit fest: »Das war das definitive Ende von Bretton Woods und der Beginn einer neuen Ära.« (Piper 2021)

Zwar konnten im Zuge der Wechselkursfreigabe vorübergehend die Dollar-Zuflüsse vermindert werden, sie wuchsen aber zur Jahresmitte 1971 wieder an, bis als Reaktion der amerikanische Präsident Richard Nixon am 15. August die Suspendierung der Goldkonvertibilität verkündete (Nixon-Schock), »eine Botschaft, die neben einem binnenwirtschaftlichen Programm zur Verringerung der Inflation und zur Überwindung der Wirtschaftsstagnation auch einschneidende außenwirtschaftliche Schutzmaßnahmen vorsah. Die Konvertierbarkeit des Dollars in Gold und andere Reservearten wurde suspendiert; als temporäre Maßnahme wurde eine zehnprozentige Sondersteuer auf einen großen Teil der amerikanischen Importe verhängt.« (Deutsche Bundesbank 1971, S. 31) Hintergrund der Entscheidung des amerikanischen Präsidenten waren wachsende Haushalts- und Leistungsbilanzdefizite und letztlich eine Entwicklung, die man in den USA mit dem Begriff »Great Inflation« belegte. Die offiziellen Goldbestände der USA waren von 1951 bis 1968 um mehr als 50 % auf 10,9 Mrd. US-\$ gesunken, während sich im gleichen Zeitraum die Forderungen ausländischer Banken auf 38,5 Mrd. US-\$ fast vervierfacht hatten. Das Verhältnis von Goldbestand zu Verbindlichkeiten war von 257 % im Jahr 1951 auf 28 % in 1968 gesunken (Kernbauer 2017, S. 59). Das Vertrauen in die Stabilität des Währungssystems und in die Möglichkeit der Vereinigten Staaten, Forderungen ausländischer Notenbanken bei Bedarf zu einem Kurs von 35 US-\$ in eine Feinunze Gold konvertieren zu können, war erschüttert. So war die Aussetzung der Goldeinlösungsverpflichtung durch Präsident Nixon am 15. August 1971 zwar überraschend, aber nachvollziehbar. Ende 1971 konnten wieder feste Wechselkursparitäten vereinbart werden (Smithonian Agreement), die aber nicht lange aufrecht zu erhalten waren. Die Dollar-Krisen hörten nicht auf.

Die negative Leistungsbilanz der USA hatte für massive Dollarabflüsse und als Pendant Dollarinterventionen der Exportüberschussländer wie der Bundesrepublik gesorgt, die dadurch riesige Goldvorräte anlegen konnte. Als zu Beginn des Jahres 1973 die Dollarspekulation erneut aufflammte, so

dass beispielsweise am 1. März 1973 die Deutsche Bundesbank 1,7 Mrd. US-\$ aus dem Markt nehmen musste, um den Kurs des Dollars zu stützen, kam es – wie das Bundesbank-Magazin in der Rückschau schreibt –, in der Sitzung des Zentralbankrates vom 1. März zum Showdown. Der Vizepräsident der Bundesbank, Otmar Emminger, verließ die Sitzung, um zu einer kurzfristig von Willy Brandt anberaumten Sitzung der Bundesregierung nach Bonn zu fahren. Kurz zuvor hatte Emminger die Regierung aufgefordert, die Bank von ihrer Verpflichtung zu befreien, US-\$ anzukaufen. Einen Tag später lenkte die Regierung ein. Die Bundesbank durfte die Dollar-Ankäufe einstellen. Mit dem Ausstieg Deutschlands aus dem System fester Wechselkurse war das Ende des Wechselkurssystems besiegelt (Deutsche Bundesbank 2013).

Aus Unternehmenssicht hatte allerdings die Deutsche Bank bereits in ihrem Geschäftsbericht für das Jahr 1971 darauf hingewiesen, dass letztlich ein freies Floaten der Wechselkurse nicht erstrebenswert sei (Deutsche Bank 1971, S. 25). In Europa wurde daher zur Glättung der Kursbewegungen und Stabilisierung der innereuropäischen Handelsbeziehungen bereits im April 1972 eine »Währungsschlange« mit geringen Schwankungsbreiten verabredet, um die Wechselkursrisiken für die Unternehmen zu begrenzen. Als Währungsschlange (»Schlange im Tunnel«) wurde das Interventionssystem (Europäischer Wechselkursverbund) zwischen den sechs Mitgliedsstaaten der damaligen Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) bezeichnet. Dazu hatte der Europäische Rat im März 1972 die Zentralbanken der Mitgliedsstaaten angewiesen, ein gegenseitiges Interventionssystem mit festen Wechselkursen und einer Kursbandbreite von + 2,25 % einzurichten. Die Funktionsfähigkeit dieses Europäischen Wechselkursverbundes wurde durch die Ölpreiskrise und die wachsende Arbeitslosigkeit in Europa immer wieder auf die Probe gestellt, wurde aber schließlich die Basis des Europäischen Währungssystems und endlich der Europäischen Währungsunion.

## Entwicklung der Bankgeschäfte des Bankhauses Herstatt

Einer der Profiteure der Entwicklung an den Devisenmärkten nach dem Nixon-Schock war das Bankhaus Herstatt, das 1955 von Iwan D. Herstatt mit der gemeinsam mit Hans Gerling finanzierten Übernahme des Bankhauses Hocker & Co. gegründet worden war und im Lauf der Jahre immer enger mit der Kölner Gesellschaft, dem »Kölsche Klüngel«, zusammenwuchs. Die Bank mit einem Geschäftsschwerpunkt im Auslandszahlungsverkehr und einem breiten Stamm von über 50.000 Kunden genoss rasch national wie international einen guten Ruf.

Mit der Freigabe der Wechselkurse 1971 wurde in der Bank eine Devisenhandelsabteilung etabliert, die von Beginn an beachtliche Handelsgewinne realisieren und intern eine herausgehobene Position aufbauen konnte. Chef des Devisenhandels war Dany Dattel, der 1958 in der Bank als Lehrling angefangen und sich nach oben gearbeitet hatte. Seine Abteilung wurde intern nach einer damals bekannten Fernsehserie spöttisch, aber zugleich auch bewundernd »Raumstation Orion« genannt, weil sie für die damaligen Verhältnisse über eine erstaunliche Ansammlung von Telefonapparaten und Computern verfügte: »Dattel dirigiert das Geschäft von einem großen Handelstisch aus, der die Form einer abgeschnittenen Pyramide hat; seine Mannschaft ist eine Handvoll junger Devisenhändler, in der Bank heißen sie die Goldjungs.« (Fehr 2009).

Jeder »Goldjunge« sollte maximal für 10 Mio. US-\$ in Devisenpositionen long oder short gehen dürfen, d. h. eine Devisenforderung in dieser Höhe erwerben oder eine Devisenverpflichtung eingehen können. Diese Restriktion wurde im Lauf der Zeit und nach anfänglichen Handelserfolgen offenbar umgangen. Dattel selbst soll bei dem Computerhersteller Nixdorf sogar eine »Abbruchtaste« für seinen Computer bestellt haben, die es ihm ermöglichte, Geschäfte zehn Tage »auf Halde zu legen«, d.h. unverbucht zu lassen, um mögliche zwischenzeitliche Verluste verschleiern zu können. Mit Hilfe solcher »Tricks« wurden die von der Geschäftsleitung gesetzten Limits zeitweise um insgesamt bis zu 750 Mio. DM überschritten. Das behauptet jedenfalls Herstatt selbst in seinem Buch »Die Vernichtung«, das er, nachdem ihm eine Freiheitsstrafe wegen Untreue erlassen worden war, 1992 veröffentlichte, um sein »Lebenswerk« und seine eigene Rolle in der Bank zu verteidigen. Die rechtliche Aufarbeitung blieb letztlich ohne befriedigenden Abschluss, da wichtige Beteiligte wie Hans Gerling, der nach Ansicht des Gerichts faktisch Inhaber der Bank war und deren Geschäftspolitik bestimmte, in die Verfahren nicht einbezogen worden waren (o.V. 1975). Gegen Dany Dattel war 1979 ein Strafverfahren eingestellt worden, nachdem er für verhandlungsunfähig erklärt worden war.

Das im Verhältnis zur Größe und zum Eigenkapital der Bank riesige Volumen an Devisentransaktionen war am Markt im Übrigen nicht unbemerkt geblieben. Im Laufe des Jahres 1973 sollen die Vertreter der Bankaufsichtsbehörden, also das damalige Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen und die Deutsche Bundesbank, von Bankenvertretern mehrfach auf die ungewöhnlich hohen Devisentermingeschäfte der Bank angesprochen (Kaserer 2000, S. 168) und auch Herstatt selbst soll vor dem Eingehen zu hoher offener Devisenpositionen gewarnt worden sein. Die verschiedenen Nachfragen beim Abschlussprüfer führten zu weiteren Recherchen, letztlich erhielt die Bank aber ein uneingeschränktes Testat. Selbst ein zusätzliches, von der Aufsicht in Auftrag gegebenes Sondergutachten zu den Devisengeschäften der Bank und den damit verbundenen Risiken kam am 11. März 1974 noch zu dem Ergebnis, dass keine Anhaltspunkte vorlägen, »die die Bildung von Drohverlustrückstel-

lungen erforderlich machten oder gar auf eine Schieflage der Bank schließen lassen würden.« (Kaserer 2000, S. 170)

Eine nachfolgende bankinterne Prüfung ergab dann aber Mitte Juni Verluste in einer Höhe von 450 Mio. bis 520 Mio. DM, woraufhin die Bankenaufsicht informiert wurde. Verhandlungen des Haupteigentümers Gerling mit den Großbanken über eine Rettung der Bank scheiterten, so dass die Aufsicht am 26. Juni 1974 um 15.30 Uhr MEZ die Schließung der Bank veranlasste und mitteilte, bei der Herstatt-Bank sei aufgrund »starker Verluste bei Devisentermingeschäften, die in den Büchern der Bank unrichtig dargestellt wurden, eine starke Überschuldung eingetreten.« Die Verluste hingen zum einen mit der Überschreitung der den Devisenhändlern vorgegebenen Handelslimits zusammen, resultierten zum anderen aber aus der Fehleinschätzung der Kursentwicklung: Im Oktober 1973 war der Anstieg, im Februar 1974 der erneute Verfall des Dollarkurses falsch eingeschätzt worden. Dabei muss der Gesamtumsatz an Devisen 1973 im Milliardenbereich gelegen haben. Nach Angaben des Abschlussprüfers beliefen sich die offenen Devisenpositionen am Jahresende 1973 auf 2 Mrd. DM. »Dies war das Achtzigfache des von der Geschäftsleitung freiwillig deklarierten Limits von 25 Mio. DM.« (Kaserer 2000, S. 170)

Mit der Schließung entzog die Aufsicht Herstatt die Erlaubnis zum Betreiben von Bankgeschäften. Am Hauptsitz der Bank in Köln kam es zu Tumulten, weil Kunden ihr Geld abheben wollten, die Kassenschalter aber geschlossen blieben. Ein allgemeiner Run auf die Schalter anderer Banken blieb allerdings aus. Dafür war die Bank offenbar in der breiten Öffentlichkeit doch zu unbedeutend und zu unbekannt. Ausgeprägter waren die negativen Wirkungen auf die am Euromarkt tätigen Institute und die Privatbanken, die mit Refinanzierungsproblemen zu kämpfen hatten.

## Reaktionen der Geldpolitik auf die Herstatt-Insolvenz

Die Bundesbank reagierte auf die Vertrauenserschütterung durch die Insolvenz insoweit, als sie eine Reihe von Lockerungen ihrer Geldpolitik vornahm:

- Nachdem die Bundesbank noch am 22. Mai beschlossen hatte, dass die Banken ihre Rediskontkontingente, also die Kreditlinien, die sie bei der Bundesbank durch die Einreichung bonitätsmäßig einwandfreier Wechsel in Anspruch nehmen konnten, nur noch bis zu 75 % ausnutzen dürften, hob die Bundesbank bereits am 3. Juli diese Begrenzung wieder auf. Darüber hinaus gab sie bekannt, dass die Banken bis zum 31. Juli auch Lombardkredite zum Lombardsatz ohne betragsmäßige Begrenzung in Anspruch nehmen könnten. Diese Frist wurde am 18. Juli sogar bis zum 31. August verlängert.

- Weil die Kapitalabflüsse anhielten, wurden Anfang Oktober 1974 die Mindestreservesätze gesenkt und die Bardepot-Pflicht (eine zinslose Einlage bei der Bundesbank) für Auslandsverbindlichkeiten deutscher Banken aufgehoben.
- Ende Oktober 1974 wurden der Diskont- und der Lombardsatz gesenkt und die Rediskontkontingente noch einmal erhöht.
- Am 5. Dezember 1974 gab die Bundesbank erstmals ein Wachstumsziel für die Zentralbankgeldmenge bekannt. Damit sollte dem angestrebten realen Wachstum der Wirtschaft der notwendige Spielraum eingeräumt und die Preissteigerungsrate schrittweise abgebaut werden (Deutsche Bundesbank 1974).

## Reaktionen der Politik und der Aufsichtsbehörden auf die Herstatt-Pleite

Der Zusammenbruch des Bankhauses rief für das Kreditgewerbe eine ganze Reihe von Maßnahmen hervor, die geradezu eine »neue Zeitrechnung« der Bankregulierung einläuteten, was sich mit einem Blick auf die wichtigsten Aktivitäten im Nachgang zur Herstatt-Insolvenz festmachen lässt (Kaserer 2000, S. 166–192 und Rudolph 2013, S. 402–413): Während die Ausgestaltung und Umsetzung der Regulierungsinitiativen aus Platzgründen nur kurz geschildert werden kann, wird der Blick auf die festgemachten Themen und Instrumente gelenkt, die in den Folgejahren zum Teil bis in die Gegenwart weiterentwickelt wurden.

1. Da die Verluste aus den offenen Devisenpositionen resultierten, wurde in das bankaufsichtliche Regelwerk, dessen Geschäftsbeschränkungen sich damals an den sog. Grundsätzen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen festmachten, als Neuerung ein Grundsatz Ia eingefügt. Dieser Grundsatz begrenzte die offenen Devisenpositionen der Banken auf 30 % der vorhandenen Eigenmittel. Der Grundsatz I über die Eigenmittel der Institute und der Grundsatz Ia wurden später durch die am 1.1.2007 in Kraft getretene Solvabilitätsverordnung in einem umfassenden Regelwerk ersetzt. Ferner wurde der Grundsatz Ia in die Mindestanforderung an das Risikomanagement der sogenannten »zweiten Säule« von Basel II aufgenommen. Die Begrenzung von Devisenkursrisiken ist insoweit auch heute noch fester Bestandteil der regulatorischen Risikobegrenzung.
2. Als Reaktion auf die Herstatt-Pleite erfolgte eine Verschärfung wichtiger Bestimmungen des KWG im Zuge einer kleinen KWG-Novelle von 1976. Die Bankenaufsicht erhielt beispielsweise die Berechtigung, über eine in Schief-

lage geratene Bank ein vorübergehendes Moratorium zu verhängen (§ 46a KWG) und eine Sonderprüfung ohne besonderen Anlass (§ 44 Abs. 1 KWG) anzuordnen.

3. Der 1966 eingerichtete »Feuerwehrfonds« des privaten Bankgewerbes war so konstruiert, dass er Guthaben bis zu 20.000 DM zu 100 % schützte, Guthaben darüber aber von jeglichem Schutz ausschloss (»Fallbeilpraxis«). Diese Praxis gaben die privaten Banken auf und bauten im Mai 1976 ihren »löchrigen« Fonds zu einem umfassenden Einlagensicherungssystem aus, das alle Sicht-, Termin- und Spareinlagen von Nichtbanken garantierte. Die Garantie galt pro Einleger bis zu einer Höhe von 30 % des haftenden Eigenkapitals der betroffenen Bank. Die Genossenschaftsbanken und Sparkassen blieben fürs erste bei ihren umfassenden Institutssicherungssystemen: Die im Dezember 1975 gegründete Institutssicherung des Sparkassenverbundes hatte lediglich den Zweck, ein vergleichbares Sicherungsinstrument wie die anderen Bankengruppen zu schaffen. Bis zur Brüsseler Konkordanz im Juli 2001 waren nämlich die öffentlich-rechtlich organisierten Sparkassen, Landesbanken und Landesbausparkassen in einem Haftungsverbund von der Gewährträgerhaftung begünstigt und damit insolvenzunfähig. Die genossenschaftliche Finanzgruppe hatte als erste Bankengruppe überhaupt eine Sicherungseinrichtung gegründet, innerhalb derer sich alle Mitgliedsbanken gegenseitig unterstützen, um Insolvenzen zu vermeiden und die Kundeneinlagen zu schützen.
4. Da der Herstatt-Fall gezeigt hatte, dass in Krisensituationen auch bonitätsmäßig einwandfreie Banken in den Sog eines Vertrauensverlustes geraten konnten, wurde unter Beteiligung der Bundesbank eine Liquiditäts-Konsortialbank (Likoba) gegründet, die in Liquiditätsschwierigkeiten geratene Institute vorübergehend unterstützen sollte. Die Leistungen der Bank wurden im Lauf der Zeit nie wirklich in Anspruch genommen, so dass die Gesellschafter am 4. April 2014 deren Auflösung beschlossen. Diese darf jedoch nicht als Indikator gewertet werden, die Liquiditätsvorsorge als zweitrangiges Ziel der Bankplanung zu betrachten, wie das unter der Annahme eines vollkommenen Kapitalmarktes ohne Informationsasymmetrien angenommen werden kann. Der früher bekannte Lehrsatz »Die Liquidität folgt der Solvabilität (Solvanz)« gilt nicht bei asymmetrischer Informationsverteilung, wie sich beim Zusammenbruch der Credit Suisse in der Schweiz 2023 gezeigt hat. Dort konnte man über längere Zeit ein sinkendes Vertrauen der Einleger und folgend eine Erosion der Verbindlichkeiten beobachten. Diese resultierte nicht in langen Schlangen vor den Schaltern der Bank, sondern spielte sich – zunächst unauffällig – per Banküberweisung ab.
5. Durch die Schließung um 15.30 Uhr MEZ und das von der Bankenaufsicht verhängte Zahlungsverbot konnte die Herstatt-Bank die Dollar-Beträge, die sie kurz vor der Schließung noch zur Weiterleitung an Dritte erhalten hatte,

nicht mehr den Destinatären gutschreiben, so dass diese und somit die Devisenmärkte ein spezielles Risiko wegen der nicht vollständig abgewickelten Devisenhandelstransaktionen tragen mussten. Als Reaktion auf das bislang vernachlässigte Erfüllungsrisiko im Devisenhandel bei plötzlichen Handelsunterbrechungen kam es zu massiven Störungen im internationalen Devisenverkehr. Zur Beseitigung des so genannten »Herstatt-Risikos« wurde im unmittelbaren Anschluss von den Zentralbanken ein spezielles Institut zur reibungslosen Umsetzung der Transaktionen (»Continuous linked Settlement«) gegründet.

6. Kurze Zeit später wurde die Gründung eines sog. »Ausschusses der Zentralbanken der Zehnergruppe« bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel beschlossen. Der Ausschuss, der zunächst nach seinen jeweiligen Vorsitzenden als »Blunden Committee« (1974–77) und »Cooke Committee« (1977–88) hieß, firmierte danach als »Basler Ausschuss für Bankenbestimmungen und -überwachung« (Committee on Banking Regulation and Supervisory Practices). Dieser Ausschuss bildet noch heute die für die Bankenregulierung und Bankenaufsicht weltweit wichtigste Institution, das Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). Der Ausschuss sollte dem Informationsaustausch und Abgleich nationaler bankaufsichtlicher Vorschriften dienen. Er wurde insbesondere durch das »Basler Konkordat« von 1983 und die später entwickelten Empfehlungen für eine eigenkapitalabhängige Risikobegrenzung der Banken bekannt. Seit 1988 hat der Ausschuss mehrere, jeweils verschärfte Eigenkapitalvereinbarungen entwickelt, beschlossen und veröffentlicht, die als Basel I bis Basel IV bezeichnet werden. Alle Basel-Empfehlungen sind in die von der EU beschlossenen Richtlinien und Verordnungen eingeflossen, die die EU-Staaten in ihre nationalen Gesetze und Vorschriften umsetzen mussten; in Deutschland war dies die Solvabilitätsverordnung.
7. Zu den bemerkenswerten Reaktionen auf die Herstatt-Pleite muss man auch die Einberufung einer Studienkommission »Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft« rechnen, die der Bundesminister der Finanzen bereits im November nach der Schließung des Bankhauses einberufen hatte. Die Kommission wurde mit der übergreifenden Prüfung der struktur- und gesellschaftspolitischen Stellung der Kreditinstitute beauftragt, wandte sich aber im Laufe der Zeit immer mehr bankaufsichtsrechtlichen Fragestellungen zu. Im Hinblick auf die Eigenkapitalausstattung der Banken entwickelte die Studienkommission eine Definition des Begriffs »haftendes Eigenkapital«, wonach grundsätzlich nur eingezahlte eigene Mittel, die den Kreditinstituten dauerhaft zur Verfügung stehen und am laufenden Verlust teilnehmen, als haftendes Eigenkapital anerkannt werden. Die Empfehlung wurde umgesetzt, allerdings danach im Lauf der Zeit aufgeweicht, bis schließlich erst die Regulierungen nach der Finanzkrise 2007/2008 wieder eine deutliche Verbesserung der Qualität der haftenden Eigenmittel anstrebten.

## Fazit und der Blick nach vorn: Die Abwicklungsproblematik

Die hier kurz skizzierten verschiedenen Aktivitäten nach der Herstatt-Pleite sind mehrfach beschrieben und kommentiert worden und haben weitgehend die Praxis des Umgangs mit insolventen Banken verändert. Heute muss man allerdings feststellen, dass sie nicht zu dem Ergebnis geführt haben, dass Bankpleiten zu seltenen, aber gut beherrschbaren Ereignissen geworden sind. Die Bankregulierer haben sich mit dem Problem der Abwicklung insolventer Institute nicht abschließend auseinandergesetzt und auch nicht zu einer effizienten Lösung gefunden. Dabei hätte die Herstatt-Pleite gute Gründe dafür gegeben: »Die letzten Auszahlungen an die Gläubiger konnten wegen der komplexen Probleme erst Ende 2006 erfolgen« schreibt der Informationsdienst »Sauberer-Finanzplatz.ch«. Die Endauszahlungen an die Gläubiger sind also erst 32 Jahre nach dem Eintritt der Pleite geleistet worden. Man kann sich gut vorstellen, welche Unsicherheiten bei den betroffenen Marktteilnehmern über lange Jahre nicht aufgelöst werden konnten und welche Beratungs- und Abwicklungskosten die Transaktionen begleitet haben.

Auf internationaler Ebene wurden durch das Basel II-Rahmenwerk die Vorgaben zur Eigenkapitalausstattung der Banken verschärft und Liquiditätsstandards eingeführt. Bereits 2013 wurde auch durch die Capital Requirements Regulation (CRR) und eine Änderung der Capital Requirements Directive (CRD IV) ein erster Teil der Basel III-Standards in europäisches Recht überführt. Darüber hinaus wurden weitere wesentliche Bestandteile des Ende 2017 fertig gestellten Basel III-Rahmenwerks auf europäischer Ebene verankert, so dass die Bundesbank zufrieden war, dass die Standards weitgehend entlang der internationalen Vorgaben umgesetzt wurden.

In Europa ist neben dem Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM) ein einheitlicher Abwicklungsmechanismus (Single Resolution Mechanism, SRM) als zweite Säule der Europäischen Bankenunion etabliert worden. Zugleich ist auf die Umsetzung der vom Rat für Finanzstabilität (FSB) entwickelten Standards für die Gesamtverlustabsorptionsfähigkeit (Total Loss Absorbing Capacity, TLAC) hinzuweisen, der allerdings nur für die global systemrelevanten Banken gilt. Zudem wurden auch die Mindestanforderungen an das Haftkapital für den Abwicklungsfall für alle europäischen Banken (Minimum Requirements for Eligible Own Funds and Liabilities, MREL) angepasst, so dass die strengeren neuen Regelungen das für den Fall einer Abwicklung zur Verfügung stehende Haftkapital (Bail-in-Kapital) verbessern. Dies reduziert das Risiko, dass bei Bankenabwicklungen auf öffentliche Mittel zurückgegriffen wird und trägt somit zu einem engeren Gleichlauf von Kontrolle und Haftung bei.

Bereits 2014 stellten allerdings Autoren aus dem Mitarbeiterstab der Europäischen Kommission fest, dass sich in Europa im Umgang mit wirtschaftlich angeschlagenen Banken in den letzten Jahren viel Verbesserungsbedarf gezeigt habe (Wojcik/Ceyssens 2014). Und ein Jahr später prognostizierte eine Studie zum Stand der Sanierung und Abwicklung in der europäischen Bankenunion, dass die hohe Komplexität der Regulierung, die diskretionären Spielräume für die Abwicklungsbehörde und die Intransparenz der Regeln für die verschiedenen Gläubigergruppen dazu führen, dass sich die Effizienz des Abwicklungsregimes erst in Zukunft erweisen müsse (Zech/Rudolph 2015). In Deutschland trat am 1. Januar 2015 das Gesetz zur Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten (SAG) in Kraft, das die europäische Sanierungs- und Abwicklungsrichtlinie umsetzte, die darauf abzielte, dass Schieflagen von Instituten künftig ohne Gefährdung der Finanzstabilität und ohne den Einsatz von Steuergeldern bewältigt werden könnten.

Heute kann man mit dem Blick auf die jüngsten prominenten Bankpleiten wie Silicon Valley Bank, First Republic Bank und die Signature Bank of New York in den USA sowie Credit Suisse in der Schweiz (dazu ausführlich Basel Committee on Banking Supervision 2023) feststellen, dass sich die Hoffnungen auf die Effizienz der Regulierung und des Abwicklungsregimes nicht erfüllt haben. Zwar unterstützte im Juli 2023 ein Positionspapier des Bankenverbandes das allgemeine Ziel der EU-Kommission für eine Überarbeitung des Rahmens für Krisenmanagement und Einlagensicherung, warnte aber vor einer Ausweitung des Abwicklungsregimes. Ein Nachbesserungsbedarf bestünde insbesondere für große, aber nicht systemrelevante Banken, für die eine glaubwürdige und praxistaugliche Abwicklungsperspektive geschaffen werden müsse (Bankenverband 2023). Bei der »Rettung« der Credit Suisse wurde jedenfalls wieder nach einer Lösung jenseits eines Abwicklungsmechanismus gegriffen.

## Literatur

BANK FÜR INTERNATIONALEN ZAHLUNGS-AUSGLEICH: Fünfundvierzigster Jahresbericht, 1. April 1974—31. März 1975, Basel.

BANKENVERBAND: Management Summary zum Positionspapier zur Überarbeitung des Rahmens für Krisenmanagement und Einlagensicherung (CMDI-Review) v. 14.7.2023, Berlin.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION: Report on the 2023 banking turmoil, October 2023, Basel.

BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN: Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft. Bericht der Studienkommission, Schriftenreihe Heft 28, Bonn 1979.

DEUTSCHE BANK: Geschäftsbericht 1971, Frankfurt/M. 1972.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Geschäftsbericht 1971, Frankfurt/M. 1972.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Geschäftsbericht 1974, Frankfurt/M. 1975.

DEUTSCHE BUNDESBANK: 1973: Das Ende von Bretton Woods – Als die Kurse schwanken lernten, in: Bundesbank-Magazin, 4/2013, Frankfurt/M..

EMMINGER, O.: Deutsche Geld- und Währungspolitik im Spannungsfeld zwischen innerem und äußerem Gleichgewicht (1948–1975), in: Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Währung und Wirtschaft in Deutschland 1876–1975, Frankfurt/M. 1976, S. 485–554.

FEHR, B.: Die Bruchlandung der Raumstation Orion, <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzskandale/serie-finanzskandale-16-herstatt-bank-die-bruchlandung-der-raumstation-orion-1760113.html>, 2009.

KASERER, C.: Der Fall der Herstatt-Bank 25 Jahre danach, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 87 (2000), S. 166–192.

KERNBAUER, H.: Österreichische Geld- und Währungspolitik von 1969 bis 1998, Diss. WU Wien 2017.

O. V.: Gespielt, getäuscht, gemogelt, in: DER SPIEGEL, Heft 13 / 1975, S. 124–134, Heft 14 / 1975, S. 106–118, Heft 15 / 1975, S. 54–88.

PIPER, N.: Nixon-Schock: Ende vom Goldstandard sprengte das Währungssystem, Süddeutsche Zeitung v. 15.8.2021.

REINHART, C. M./ROGOFF, K. S.: This Time Is Different, Princeton 2009.

RUDOLPH, B.: Der Bankrott der Herstatt-Bank 1974, in: Lindenlaub, D./Burhop, C. / Scholtyseck, J. (Hrsg.): Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte, Stuttgart 2013, S. 402–413.

WOJCIK, K.-P./CEYSSENS, J.: Der einheitliche EU-Bankenabwicklungsmechanismus: Vollendung der Bankenunion, Schutz des Steuerzahlers, in: Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht EuZW, 34 (23/2014), S. 893–897.

ZECH, S./RUDOLPH, B.: Bail-in als stumpfes Schwert zur Bankenrettung? Sanierung und Abwicklung in der europäischen Bankenunion, in: ifo Schnelldienst, 68 (20/2015), S. 25–34.

# Der nationale Blick verhindert die Umsetzung unserer Vision von der Abwickelbarkeit einer Bank.

## Prof. Dr. Jan Pieter Krahn

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Im November 1974 wurde der (später so genannte) Basler Ausschuss für Bankenaufsicht gegründet, mit dem eine neue Ära der Regulierung begann. Was würden Sie als den größten Erfolg der Bankenregulierung in den letzten 50 Jahren bezeichnen?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Über den gesamten Zeitraum geschaut, ragt die große Finanzkrise von 2007/08 heraus, sie wird in die Geschichtsbücher eingehen. Diese Krise stellte die größte Herausforderung für die Regulierung dar, und auf sie eine Antwort gefunden zu haben, war zugleich der größte Erfolg. Ein wirklich großer Wurf ist in diesem Zusammenhang die BRRD (Banking Recovery and Resolution Directive). Dahinter stand eine echte Vision, nämlich von der bisherigen, allein auf individuelle Bankstabilität ausgerichteten Regulierung abzugehen und das Finanzsystem als Ganzes ins Auge zu fassen. Das systemische Risiko kannten wir sicherlich theoretisch, aber empirisch hatten es die meisten von uns in ihrer Lebenszeit nicht kennen gelernt und daher auch nicht für eine so relevante Gefahr gehalten. Das hat sich durch die Finanzkrise geändert, und deswegen ist auch die Regulierung in eine andere Richtung eingeschwenkt. Sie betont nach wie vor die Stabilität der einzelnen Institute und baut darauf auf, will aber nicht mehr um jeden Preis jede Bank erhalten, sondern die Institute in einen Zustand versetzen, in dem sie ohne systemweite Folgen aus dem Markt ausscheiden können. Das ist für mich eine ganz andere Grundphilosophie und ein gestalterischer Erfolg.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Wäre es zu kurz gesprungen, wenn man sagte, diese Krise sei der beste Beleg dafür, dass die Regulierung in den gut 30 Jahren zuvor falsch aufgesetzt war?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ja, das wäre eindeutig zu verkürzt. Regulierung ist immer nur so weit entwicklungsfähig, wie sie Krisen gelernt hat. Und den notwendigen politischen Rückhalt für Regeln, die ernsthaft restringieren, die Institute in ihrem Tun einschränken, bekommen Sie nicht ohne eine vorangegangene Krise. Die politische Seite ist eine zu oft vernachlässigte Komponente der Entwicklung des Regulierungsregimes. Wir brauchen einen politischen Impuls, wir brauchen auch Mehrheiten, überhaupt gestalterisch in ein System einzugreifen, das bereits existiert. Jede Regulationsänderung hat Gewinner und Verlierer, und die Verlierer ahnen das und wehren sich. Und eine solche Gemengelage verlangt nach einem Auslöser, und das ist eben die Krise.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Und was steht dem größten Erfolg der Regulierung Ihres Erachtens als größter Fehler gegenüber?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ In der Seglersprache könnte man zunächst sagen: Man hat einen der langfristigen Orientierung dienenden »Bearing Point« ins Auge gefasst: Abwickelbarkeit und damit Ersetzbarkeit jedes einzelnen Instituts im Markt, Erkennen und Berücksichtigen potenzieller Ansteckungswirkungen aufgrund systemischer

Risiken. Das ist die Stärke. Die Schwäche ist, dass man die politischen Implikationen einer solchen Regel nicht rechtzeitig erkannt und auch schon gar nicht behandelt hat. Die Konsequenz der Regeln ist, dass ein Exit nicht nur kleine, unbedeutende Institute treffen kann, sondern auch große Banken, die dann die politischen Interessen der Nationalstaaten berühren. Dass wir immer noch von National Champions träumen, reden und sie in der politischen Agenda hoch aufhängen, ist das größte Manko und der größte Fehler. Solange wir Banken immer noch im nationalen Kontext betrachten, nicht im europäischen, behalten sie auch ihre nationale Begrenztheit und können keine europäische Dimension entwickeln. Unter diesen Rahmenbedingungen kann aber auch die Umsetzung unserer Vision der Abwickelbarkeit nicht gelingen. Ich glaube, dass dieser Faktor viel zu spät ins Bewusstsein gedrungen ist. Die Länder Europas, auch die nationalen Behörden, haben sich eine Art »Letzteinwirkungsrechte« für alle wichtigen Entscheidungen vorbehalten. Diese werden auch systematisch gezogen, sodass die eigentlich intendierten Regeln nicht zur Anwendung kommen. Dieses Problem sehen wir auch auf anderen Feldern, z.B. der Kapitalmarktunion: Die Entwicklung kommt nicht voran, solange wir es nicht schaffen, über die Grenzen dieses nationalen Schattens zu springen. Das dahinter stehende Grundproblem ist nicht trivial und klein und kann auch nicht im Rahmen der Banken- oder Kapitalmarktregulierung gelöst werden, sondern machte eine Reform des Grundlagenvertrages der Europäischen Union notwendig: Die Vormachtstellung des Nationalstaats, seine Souveränität, müsste ein Stück weit aufgegeben werden. Wenn wir das täten, könnten wir die fiskalische Verantwortung für die Folgen einer Bankenkrise nach außen verlagern, auf eine entsprechende Behörde, z.B. eine mit dem ESM verbundene fiskalische Autorität, dann könnten wir die Dinge ihren Lauf nehmen lassen. Aber das ist heute nicht möglich. Egal, in welchem EU-Land wir eine Bank abwickeln wollen, bleibt die Haftung national, und das ist meiner Meinung nach der entscheidende Fehler.

deswegen unbedingt auf den Radar gehört, wo es aber derzeit nicht ist. Es wird zwar – siehe die Vorgänge in der Schweiz – im Krisenfall gezogen, aber eben erratisch, nicht als Teil eines gut strukturierten, Krisen vorbereitenden oder vermeidenden Repertoires.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Der Basel-III-Prozess ist auch 17 Jahre nach Ausbruch der großen Finanzkrise noch nicht vollständig abgeschlossen: Das EU-Parlament muss im April den finalen Regelungen zustimmen, die man erst im letzten Jahr festzurren konnte (Stichwort: Output Floor), teilweise wird hier schon von »Basel IV« gesprochen. Wie bewerten Sie das aktuelle Normenpaket?

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Und eine weitere Ausbaustufe der Regulierung hat bereits begonnen: die Einbeziehung der Nachhaltigkeit. Was halten Sie davon?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Die Tatsache, dass so viel Zeit vergangen ist, weist auf die Schwierigkeit, in der Öffentlichkeit weiter Akzeptanz zu finden. Aus ökonomischer Sicht finde ich das Paket aber in großen Teilen passend, angemessen. Erstens ist es sinnvoll, dass wir das Eigenkapital der Banken weiter erhöhen wollen. Zweitens finde ich auch den Output Floor zur Begrenzung der Auswirkungen von Modellrisiken wichtig, obwohl er stark umstritten war. Was aber – drittens – fehlt, ist ein intensives Nachdenken über die Wirksamkeit von nachrangigem Fremdkapital, das eine Frühwarn- und Polsterfunktion wahrnehmen soll und

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ich glaube nicht, dass die ESG-Thematik überhaupt in die Regulierung hineingehört, glaube noch nicht einmal, dass sie primär ein Thema der Finanzmärkte ist. Die Idee, die wir mit »Green Finance« verfolgen, besteht in der Regel aus wohlmeinenden Ansätzen, deren Wirksamkeit sehr bezweifelt werden muss. Wenn wir die grüne Transition wirklich wollen, dann müssen wir viel radikaler vorgehen, als nur zu hoffen, dass Investoren durch Umschichtung ihrer Vermögenswerte irgendetwas erreichen könnten. Nach meinem Verständnis ist der Finanzmarkt immer darauf ausgerichtet, Mittel effizient zu kanalisieren – unter der Maßgabe von Rahmenbedingungen, die die Politik setzt. Die Politik würde sich jedoch gerne aus der Aufgabe stehlen, diese Rahmenregeln mit echten Entscheidungen vorzugeben. Das Abstecken des Rahmens wird auf die Aufsicht mit ihrem mehr oder weniger guten Wissen über Umwelt-, soziale und Governance-Themen abgewälzt. Das ist meines Erachtens der falsche Weg. Die Politik drückt sich davor, mit sehr unangenehmen Entscheidungen Teilen der Gesellschaft Kosten aufzubürden. Wir haben es am Beispiel des sogenannten »Heizungsgesetzes« gesehen: Wenn man doch mal über die Rahmensetzung versucht, kleinere Veränderungen herbeizuführen, dann hat man gleich einen Volksaufstand. Also versucht man, dies zu vermeiden und schiebt die Entscheidungen durch die Hintertür auf die Finanzmärkte ab. Als Staatsbürger möchte ich jedoch gerne, dass Entscheidungen politisch legitimiert sind und nicht über Aufsichtsregeln durchgesetzt werden, die man nicht so richtig durchschaut, weil bei ihnen die Transparenz besonders gering ist.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Ist vor diesem Hintergrund die Forderung nach einer radikalen Vereinfachung der Normen, einem »Abrüsten« von Regeln und Institutionen, nicht illusorisch? Angesichts der Komplexität der Finanzindustrie ist doch eine »Regulierung auf dem Bierdeckel« gar nicht denkbar.

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Das galt ja schon bei den Forderungen nach einer Vereinfachung des Steuersystems. Das sind sehr unpolitisch gedachte Vorgaben, die vielleicht auch vergessen, dass Regulierung eine Aufschichtung von Erfahrungen darstellt. Ich hatte am Anfang schon gesagt, dass jede Regulierung einen Auslöser hat und dieser Auslöser – bildlich gesprochen – »Sedimente ablagert« oder »Jahresringe bildet«. Man kann in der Regulierung nicht »bei Null« beginnen, dann würde man die Erfahrungen vieler früherer Krisen

praktisch ausradieren. Tatsächlich haben wir der Bankenregulierung extrem viel Komplexität aufgeladen. Das war dem Bemühen geschuldet, die Risiken der Banken möglichst dadurch einzugrenzen, dass wir ihnen viele Vorgaben machen, wie sie ihr Geschäft ausführen sollen. Dabei handelt es sich vor allem um sehr starke Limitierungen für die Aktivseite der Bank. Alternativ könnte man sich auch einen Ansatz vorstellen, der anders vorgeht, und sich wiederum ganz auf das Thema »Abwicklung« fokussiert. Dann würde man auf die Passivseite blicken und die Bank verpflichten, für den Abwicklungsfall ausreichend Eigenkapital vorzuhalten, ansonsten aber wäre sie in der Wahl ihrer Geschäfte vollkommen frei. Würde sie sich jedoch überheben, also zu hohe Verlustrisiken übernehmen, würde man sie nicht mit allen Mitteln retten, sondern untergehen lassen. Diese Konsequenz muss glaubwürdig gemacht werden: Wenn das Institut überreizt, wird es aus dem Markt genommen, die Eigen- und eben auch die Fremdkapitalgeber verlieren ihr Vermögen und sind deshalb incentiviert, eine adäquate Risikokontrolle zu implementieren. Würde der Markt eine starke Kontrollrolle spielen, würden auch die Zinsen, die insbesondere auf das Nachrangkapital gezahlt werden, deutlich ansteigen, denn es könnte nicht damit gerechnet werden, dass im Krisenfall eine dritte Partei einspringt, die letztlich doch wieder die Krisenlasten übernimmt.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Es gibt unterschiedliche Wertungen, vor allen Dingen aus der Branche heraus, was den Status quo der Regulierung angeht. Manche Stimmen sprechen von »Überregulierung« und mangelnder Proportionalität, andere weisen auf »blinde Flecken« hin. Welchen Saldo ziehen Sie?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Die Forderung nach mehr Proportionalität wird ja insbesondere in Deutschland von den kleineren Banken erhoben, die argumentieren, dass sie kein systemisches Risiko darstellen. Dieses Argument halte ich jedoch dezidiert für unangemessen. Bei den einzelnen Sparkassen und den Genossenschaftsbanken handelt es sich zwar um formal unabhängige Institute. Haftungstechnisch bilden die beiden Verbände jedoch jeweils ein großes Institut, das sich nur organisatorisch geschickt und damit auch betriebswirtschaftlich effizient dezentralisiert hat, was viele private Banken nicht geschafft haben. Die in beiden Verbänden bestehende Institutssicherung bedeutet eine gesamtschuldnerische Haftung. Faktisch handelt es sich um Konzerne, und der Sparkassen-sektor ist insofern das bei weitem größte Kreditinstitut in Deutschland. Daher wäre es auch konsequent, wenn es sämtliche aufsichtsrechtlichen Regelungen für Großbanken in vollem Umfang zu erfüllen hätte und entsprechend beaufsichtigt würde. Man könnte die Einzelinstitute – dem Prinzip der Proportionalität folgend – von vielen Berichtspflichten entlasten, denen dann nur noch eine zentrale Einheit nachkommen müsste. Dass die Aufsicht hier eine andere Perspektive einnimmt, ist meines Erachtens ausschließlich der Lobbyarbeit der Verbände zu verdanken.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Im letzten Frühjahr ist uns angesichts der Krise der US-Regionalbanken das Liquiditätsrisiko von Kreditinstituten vor Augen geführt worden. Haben die Banker, die Aufseher, hat auch die Wissenschaft das Liquiditätsrisiko der Banken in der Vergangenheit zu stiefmütterlich behandelt?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Das glaube ich nicht, wir wissen quasi »seit Menschengedenken«, dass die Fristentransformation ein wichtiger Risikofaktor bei Banken ist. Das Kernproblem der angesprochenen Krisen – so z.B. bei der Silicon Valley Bank – lag meines Erachtens eher in der mangelnden Transparenz über bestimmte Risiken, die vielen Marktteilnehmern die Möglichkeit genommen hat, sich rechtzeitig für diese Risiken zu wappnen. Daher müssten die Bewertungsregeln für Vermögensgegenstände – insbesondere Anleihen – dahingehend geändert werden, dass stets auf den Marktwert abgestellt wird, also Kategorien wie »held to maturity« entfallen. Bei Krediten sagen wir doch auch nicht: »Den Kredit halten wir bis zum Ende der Laufzeit und dann wird er bestimmt zurückgezahlt. Also müssen wir keine Wertberichtigungen oder Abschreibungen vornehmen.« Dabei geht es gar nicht mal um das Insolvenzrisiko, sondern darum, dass die Entlohnung, die ein Vertrag bietet, deutlich unter derjenigen liegt, die heute im Rahmen eines ähnlichen Vertrages bezahlt werden müsste. Diese Differenz – barwertig gerechnet – ist in Form des Marktwertrückgangs zu beobachten. Und das ist ein Verlust im Sinne von Opportunitätskosten, den die Bank in jedem Fall erleidet, unabhängig davon, ob der Schuldner jetzt ausfällt oder nicht. Deshalb ist das Argument, »Wir halten ja bis zum Ende, daher gibt es kein Risiko«, schlichter Unsinn. Das Risiko besteht nicht im Ausfall, sondern in der Minderentlohnung.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Das Liquiditätsrisiko ist aber dadurch gravierender geworden, dass sich Gerüchte über die mangelnde Zahlungsfähigkeit einer Bank schneller verbreiten und die Einleger via Mobile Banking ihre Gelder wesentlich schneller abziehen können. Eine Schlangenbildung vor den Türen – wie bei Herstatt vor 50 Jahren – ist ja gar nicht mehr zu beobachten.

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ja, das ist richtig, ein »bank run« kann viel schneller ablaufen. Deshalb fordert unsere SAFE-Arbeitsgruppe auch eine Ausweitung der Schutzzusage der Einlagensicherung im Grunde auf sämtliche Einlagen. In Deutschland gibt es das ja ohnehin schon im Sinne freiwilliger Sicherungszusagen in den jeweiligen Sektoren. Es muss klar sein, welche Kapitalgeber im Falle einer Krise gesichert sind und welche nicht, da darf keine Grauzone existieren. Wenn Kapitalgeber spekulieren, ob sie in Gefahr geraten könnten, haben Gerüchte schnell weitreichende Folgen. Und es ist verständlich, wenn Unternehmen Liquidität, die sie bei einer Bank unterhalten, um z.B. Löhne und Gehälter zu zahlen, schnell abziehen, sobald die Bank ins Gerede kommt.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Bei der Credit Suisse haben sich gravierende Mängel in der Corporate Governance und Unternehmenskultur gezeigt, die ja häufig der Nährboden für die Entwicklung »klassischer« Bankrisiken sind. Sollten die Aufsichtsbehörden Ihres Erachtens das Thema Corporate Governance stärker beleuchten, und können sie das überhaupt?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ich wäre skeptisch, ob sie das können und überhaupt sollen. Natürlich sollten sie darauf achten, dass die Governance wirklich gelebt wird. Ich halte aber auch eine Repräsentation sämtlicher Gläubiger, für die bei einer Bankpleite etwas im Feuer steht, im Aufsichtsrat für notwendig. Wir brauchen Investoren in den Aufsichtsräten, die ihr Augenmerk dezidiert auf das Verlustrisiko richten und sich nicht mit dem Ausblick auf sehr hohe Gewinnchancen beruhigen lassen. Im Übrigen komme ich auch auf mein Argument von vorhin zurück: Banken, die schlecht geführt werden, die gehören aufgelöst und liquidiert! Dass dies in der Schweiz anders geregelt worden ist und nicht zu einer europäischen Lösung geführt hat, ist ein großes Versäumnis. Die Schweiz hat das Problem einfach nur vertagt. Die »neue« UBS ist aus heutiger Sicht viel zu groß für die Schweiz und kann im Grunde von ihr auch nicht kompetent überwacht werden. Das müsste auf europäischer Ebene erfolgen; diese enge Verkettung mit dem Staat ist sehr problematisch.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Ein großes Thema der Regulierung der letzten 50 Jahre war die Forderung nach dem »level playing field«. Nicht nur angesichts der derzeitigen geopolitischen Verwerfungen gefragt: Halten Sie das Ziel eines solchen ebenen Spielfeldes überhaupt noch für erreichbar?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Das rührt fast schon wieder an der Anfangsfrage: »Kommen wir aus der Kleinstaaterei heraus?« Wir haben einen Flickenteppich an Regulierung, und dieser Flickenteppich ist »überschattet«. Die europäische Regulierung greift eben nicht vollständig, es gibt immer wieder den nationalen Filter, der etwas abändert, der sich vor allen Dingen Interventionsrechte sichert. Damit ist de facto die gewünschte einheitliche Regulierungsstruktur in Europa nicht gegeben. Als Ziel halte ich sie dennoch für absolut unverzichtbar und würde mir sehr wünschen, dass man sie sich wieder groß auf die Fahnen schreibt. Wenn ich mir Gedanken mache über das Thema der Kapitalmarktunion, dann läuft das ebenso auf diese Frage hinaus: Wie kriegen wir »den großen Sprung« hin, nicht viele kleine Maßnahmen wie Veränderungen in den Prospektspflichten o.ä. Wie kriegen wir also letztlich den Sprung von der nationalstaatlichen auf die europäische Ebene politisch umgesetzt und damit auch den Verantwortungsübergang von der nationalen zur europäischen Aufsicht, verknüpft mit der fiskalischen Zuständigkeit? Das ist die große Hausaufgabe.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Und wenn wir über Europa hinaus denken, also im globalen Maßstab, dann wird die Verwirklichung des level playing field doch noch schwieriger.

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Tatsächlich haben wir schon genug zu tun, uns in Europa adäquat aufzustellen. Wir haben ja auch gar keine wirklich europäischen Banken, die meisten Häuser besitzen einen absolut dominierenden nationalen Geschäftsschwerpunkt. Und das macht Europa verletzlich in zweierlei Hinsicht: Erstens sind gerade die deutschen Banken im globalen Maßstab kaum konkurrenzfähig. Jede amerikanische Großbank ist auch in Europa vertreten, umgekehrt gilt das nicht. Wir haben auch wenig Wettbewerb in Deutschland und dadurch einen sehr unbeweglichen und wenig innovativen Finanzsektor. Und zweitens führt eine Bankenkrise unmittelbar zu einer nationalen Krise, mitunter auch politischen Krise.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Künstliche Intelligenz gilt in vielerlei Hinsicht als »Gamechanger«. Haben Sie eine Einschätzung, was KI für die Regulierung bedeuten könnte?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ich hatte mir bereits vor vielen Jahren die Frage gestellt, warum Banken eigentlich so viel an die Aufsicht berichten müssen. Einfacher wäre es doch, der Aufsicht den Zugang zu den internen Systemen der Bank zu geben, damit sie die Analysen anstellt, die sie für notwendig hält. Eine moderne Datenwelt könnte dann den Übergang zu einer kontinuierlichen Überwachung mit sich bringen. Die Flugsicherung sagt ja auch nicht: »Berichtet mir ein Mal in der Woche, wo sich ein bestimmtes Flugzeug befindet«, sondern macht sich ihr eigenes Bild. Hätte die Aufsicht also die entsprechenden Zugänge, dann könnte man diese Daten mit Hilfe von KI auslesen und auswerten lassen. Insofern würde ich mir eine bedeutende Rolle für die KI in der Regulierung wünschen – vor dem Hintergrund des Auftrags der dauernden Überwachung.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Aber die Aufsichtsbehörden hätten eventuell weniger Personal, und das mögen Behörden in der Regel nicht so gern.

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Das weiß ich nicht. Wir sind ja noch dabei zu lernen, was KI eigentlich mit uns macht. Die Antwort auf eine gezielte Frage und die Darstellung eines Sachverhalts kann KI wahrscheinlich besser als ich geben. Was die KI natürlich nicht ersetzen kann, ist die persönliche Note, die im prompting zu Ausdruck kommt. Wie nutze ich die Daten, wie spiele ich sie zusammen? Wie kriege ich gewisse Wahrheitsfilter eingebaut u. ä. Das Zusammenspiel von fragendem und antwortendem statistischem Datensatz, das ist dann eigentlich die neue Kunst, die auch uns als Professoren in der Ausbildung beeinflussen wird. Wie bilden wir unsere Studierenden aus, hat die klassische Vorlesung noch eine Zukunft?

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Das leitet über zu zwei persönlichen Fragen: Wenn Sie jetzt gerade aus dem Studium kämen, was wäre Ihr Berufswunsch? Banker, Bankenaufseher oder wieder Bankenprofessor?

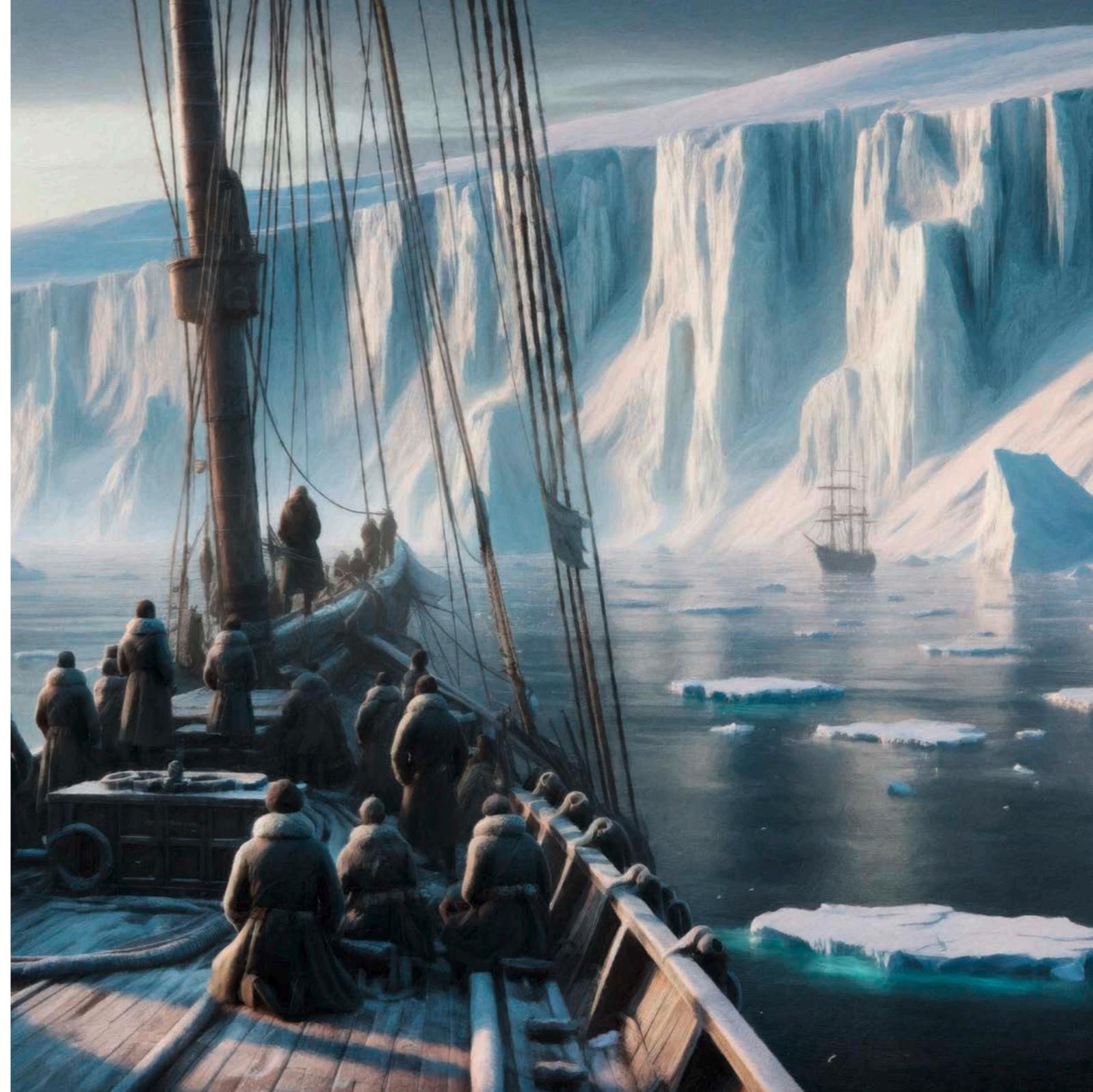
KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ganz klar: wieder Bankenprofessor! Dabei sehe ich meine aktuelle Rolle weniger in der des Lehrers, sondern als Forscher und Berater. Ich verstehe mich eigentlich mittlerweile eher als Designer von Institutionen, der sich über Anreizstrukturen Gedanken macht, über Gestaltungsformen, die man anbietet und die man versucht, mehrheitsfähig zu machen. Dafür muss man theoretisches Wissen mit empirischen Einsichten kombinieren, und das finde ich faszinierend.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Und was würden Sie Neueinsteigern im Bankgeschäft generell mit auf den Weg geben wollen?

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Studierende sollten ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse, die sie im Laufe des Studiums erworben haben, auch in den Kontext gesellschaftlicher Zielsetzungen stellen. Ich sehe unser Fach, Banking & Finance, nicht als separaten Bereich, sondern als mit der Gesellschaft verwoben an. Gerade wenn ich an die »großen Themen« denke wie Wachstum, Vermögensverteilung, Teilhabe, Financial Literacy, wenn ich an Demokratisierung im Bereich der Unternehmensführung denke, kann unser Fach als Instrument eingesetzt werden, an den Antworten mitzuarbeiten.

PAUL \_ \_ \_ \_ \_ Vielleicht müssten wir von universitärer Seite diesen Aspekt mehr im Auge behalten. Meine Vermutung ist, wir steigen sehr tief in technische Details von Fragestellungen ein und verlieren dann teilweise den Blick für die Metaebene, die Sie jetzt gerade angeschnitten haben.

KRAHNEN \_ \_ \_ \_ \_ Ja, das glaube ich auch. Aber wir optimieren immer unter gegebenen Rahmenbedingungen. Und diese Rahmenbedingungen sollten wir mitdenken und sie mitgestalten, jeder auf seine Weise, in seinem Beritt. Sie sind Teile unseres Denkens über Gesellschaft. Deshalb ist Finance eben auch eine Gesellschaftswissenschaft und nicht nur reines Profit Engineering.





# Kapitel Zwei

## Privatkundengeschäft

Nach der Aufgabe der Wettbewerbsbeschränkungen für die Kreditwirtschaft 1967 waren die 1970er Jahre durch eine sprunghafte Zweigstellenexpansion geprägt. Vor allem wurde das Privatkundengeschäft ausgebaut und erzeugte ein Wachstum, das – wie von der Deutschen Bank im Geschäftsbericht 1974 hervorgehoben – erhebliche »organisatorische und personelle Probleme« verursachte. Nachdem es in Deutschland zeitweise »mehr Bankstellen als Tankstellen« gab, setzte aufgrund nachlassender Wirtschaftlichkeit eine Filialkonsolidierung ein, nur unterbochen durch die deutsche Wiedervereinigung. Unterschiedliche Konzepte für das Retail Banking und das in vielen Häusern separierte Private Banking wurden ausgetestet. Mit Einführung elektronischer Vertriebswege kam es erneut zu einer Vertriebsrevolution, deren institutioneller Ausdruck FinTechs sind, die die Wertschöpfungskette traditionellen Bankings aufbrechen.

Im Gespräch mit *Ralph Hientzsch* werden strategische Veränderungen und Perspektiven im Privatkundengeschäft beleuchtet, *Thomas Lange* begründet den unverändert auf Präsenz fokussierten Vertriebsansatz seines Hauses und *Philipp Kriependorf* schildert Motivation, Herausforderungen und Chancen bei der Gründung eines FinTec.

Wir sind jetzt so weit, dass Beratung technologisch standardisiert werden kann und im Erleben trotzdem sehr individuell ist.

Ralph Hientzsch

ikf° ----- Was war Ihre persönliche Motivation, den Berufsweg in der Kreditwirtschaft zu beginnen?

HIENTZSCH ----- Mein persönliches Interesse geht zurück in den Beginn meiner Studienzeit. Ich habe mich sehr intensiv mit Finanzen beschäftigt, mein Studium selbst finanziert und hatte das Glück, in der Studienzeit in ein Mentoring-Programm mit der Deutschen Bank aufgenommen zu werden. Dies hat mein Interesse an der Kreditwirtschaft natürlich gesteigert. Begonnen habe ich klassisch in der Filiale und kam dann in das sogenannte Anlagegeschäft, so hieß es damals, heute würde man sagen: Private Banking.

ikf° ----- Unsere Zeitreise startet ja in den 1970er Jahren, damals hatten wir noch die Phase der Zweigstellenexpansion, getrieben vor allem durch das Privatkundengeschäft. In den 1980er Jahren kam es zunächst zu einer Konsolidierung, nach der Wiedervereinigung wuchs die Zahl der Filialen aber erst einmal wieder – obwohl es warnende Stimmen gab, wie das berühmte Zitat von Ulrich Cartellieri, damals Vorstand der Deutschen Bank, Banken seien die »Stahlindustrie der 1990er Jahre«. Waren die Banken also zu optimistisch, was ihr Wachstum im Privatkundengeschäft anging?

HIENTZSCH ----- Darauf gibt es meines Erachtens keine klare Antwort. Tatsächlich gab es wiedervereinigungsbedingt eine Sonderkonjunktur, die die Banken – wie es andere Branchen auch getan haben – mitgenommen haben. Dann setzte aber doch relativ rasch eine erste Konsolidierung ein und man machte sich daran, das erste Mal Retail Banking und Private Banking systematisch voneinander zu trennen.

ikf° ----- Aber waren die Großbanken an diesem Punkt nicht zu unklar in ihrem strategischen Kurs? Manches wurde probiert, was diese Ausgliederung und die Zwei-Marken-Strategie betraf, zum Teil aber auch recht schnell wieder eingestellt.

HIENTZSCH ----- Zunächst ging es darum, die Prozesse im Retail Banking zu verschlanken. Dabei wurde der Bogen am Anfang ein Stück weit überspannt, manche Kunden hat es überrascht, dass sie in eine Filiale kamen, aber feststellten: »Niemand spricht mehr mit mir.« Es hat eine gewisse Zeit gedauert, bis die SB-Terminals und Automaten bei den Kund:innen angekommen waren, aber mittlerweile hat sich dies durchgesetzt – und es entspricht auch dem Kundenwunsch, zu sagen: »Beratungsgespräche als Option grundsätzlich für alle Kunden, über mehrere Vertriebswege, nicht zwingend nur in der Filiale.«

ikf° ----- Und diese Trennung besonders prominent z.B. in »klassische« Deutsche Bank auf der einen-, Bank 24 auf der anderen Seite, war man damit dem Trend zu stark voraus, weil man es ja kurze Zeit später wieder zurückgedreht hat?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ich glaube, dass diese Ausgründung grundsätzlich sehr sinnvoll war, weil sie den Fokus für eine Ausrichtung auf ein effizientes Privatkundengeschäft in einer eigenen starken Einheit ermöglicht hat. Eine andere Frage ist die des Brands, der Marke. Wenn man selber vorher Kunde der Deutschen Bank war und nun erlebte, Kunde der Bank 24 zu werden, haben das einige Kunden als ein »Downgrade« erlebt, und ein Downgrade ist für einen Kunden nie gut. Von daher würde ich die Dinge trennen. Es wäre insofern mit einer anderen Markenpositionierung wahrscheinlich noch besser gelaufen, war aber dennoch aus der Perspektive der Effizienz sehr gut. Und wenn man sich anschaut, was dann daraus in dieser Zeit unter der Führung von Dr. Herbert Walter an Impulsen für das Privatkundengeschäft entstanden ist, so sollten wir von einer prosperierenden Zeit sprechen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Trotzdem hat man später die Eigenständigkeit der Bank 24 wieder aufgegeben.

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ja, dann kam der Synergiedanke unter einer Marke, der natürlich auch eine Logik hat, denn am Ende können alle Bereiche die gleichen Kernbanksysteme, Zahlungsverkehrssysteme, Wertpapierabwicklung usw. nutzen und nur damit lassen sich Skaleneffekte realisieren. Dies ist unter einer Marke, einer Legal Entity, bedeutend einfacher.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Die Einführung des Smartphones 2007 hat nicht nur für Banken, sondern für viele Branchen eine Zeitenwende in ihrer Absatzpolitik mit sich gebracht. Man hat den Eindruck, dass das Mobile Banking in Deutschland eher Nachzügler war, denkt man z.B. an PayPal.

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Das teile ich nicht ganz, weil es in Deutschland seit den 1980er Jahren mit dem BTX-Banking schon eine Vorform des Online-Banking gab. Technologisch waren Banken nach meiner Einschätzung grundsätzlich immer sehr offen. Was sie aber in den letzten 25 bis 30 Jahren weniger gut geschafft haben, ist, die technologischen und prozessualen Möglichkeiten konsequent in eine gute Nutzbarkeit für den Kunden zu übersetzen. Die Usability, das Kundenerlebnis, das ist eine große Schwäche. Es bestand im Banking in der Regel kein Erkenntnisproblem, sondern eine Umsetzungsschwäche für kundenorientierte Funktionalitäten und Services. Diese realisieren Banken nur mit dem Willen, Prozesse systematisch im Maschinenraum zu optimieren. Es wurde mit dem Smartphone besser, auch wenn dort die ersten Apps ebenfalls schwach waren. Heute lässt sich feststellen, dass die Nutzerfreundlichkeit im Banking positiv weiterentwickelt wurde, aber andere Branchen hier bedeutend besser sind.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Mittlerweile ist im Bankvertrieb viel von »Multichannel« oder sogar »Omnichannel« die Rede. Wie weit sind die Kreditinstitute bei der Realisierung dieser Konzepte, Großbanken einerseits, die noch stärker in der Fläche vertretenen Sparkassen und Volksbanken andererseits?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ An diesem Thema arbeiten tatsächlich alle Bankengruppen sehr intensiv. Grundsätzlich bieten auch die meisten Banken, mit Ausnahme der Neobanken und Neobroker, allen Kunden alle Zugangswege an. Wenn es aber um die nächste Entwicklungsstufe geht, nämlich alle Vertriebswege so miteinander zu verzahnen, dass der Kunde die Vernetzung erlebt, er also eine kluge Response bekommt, egal von wo sein Impuls ausging, dann sind die Unterschiede in den Instituten doch sehr groß. Es gibt Banken, die schon sehr früh unterwegs waren und in den letzten Jahren sehr große Schritte gemacht haben. Von den Großbanken hat die HypoVereinsbank ihren Umbau bereits 2013 unter Theodor Weimer und Peter Buschbeck gestartet, ihre Filialzahl radikal ungefähr um die Hälfte gekürzt und zugleich angefangen, neue Formate wie die Online-Filiale oder Smart Banking aufzubauen und im Sinne des Omnichannel zu vernetzen. Unter der Führung von Christian Sewing startete die Deutsche Bank 2016 in ihren Umbau der Vertriebswege zum Omnichannel. In den letzten Jahren hat sie indes etwas an Tempo beim Umbau eingebüßt, wofür verschiedene interne Themen, wie die Integration der Postbank, verantwortlich waren. Die Commerzbank hat sich unter den Großbanken als letzte auf den Weg gemacht und gerade in den letzten Jahren den Omnichannel-Umbau stark forciert. Bei den Sparkassen und Volksbanken sehen wir eher einen kontinuierlichen Prozess als einen Umbruch. Die meisten Häuser haben in diesem Jahrzehnt ihre Filialen ausgedünnt und hybride Beratungsformate aufgebaut – meistens »medialer Vertrieb« genannt. Sie arbeiten sehr stark daran, die Vertriebswege zu vernetzen. Aber die wichtigste Schlussfolgerung: Keine der Gruppen ist fertig, denn das sind sie erst, wenn sie ein durchgängiges, vernetztes Erlebnis für die Kund:innen umgesetzt haben.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Der Hype um die FinTechs ist in den letzten beiden Jahren zwar ein wenig abgeflaut. Aber dennoch gefragt: Welche Impulse haben sie gerade für das Privatkundengeschäft gebracht?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Vor allem haben sie die Banken dazu gebracht, schneller über neue, sinnvolle Funktionalitäten nachzudenken. Viele FinTechs sind ja heute schon mit ihren Services in das Setup der Banken integriert. Von daher waren sie sehr wichtig als Innovator und wurden konsequent als Kooperationspartner genutzt. Stand alone gibt es ja, wenn man ehrlich ist, wenige FinTechs, die ein Geschäftsmodell haben, das finanziell durch die Decke geht. Aber die Usability und das Kundenerlebnis sind durch die FinTechs bedeutend besser geworden. Generell sehen wir die besten Customer Journeys bei Unternehmen, die stark über ihre Technologiekompetenz kommen – Paradebeispiel im Banking ist immer noch die ING beim Thema Baufinanzierung. Erweitern wir den Blick über FinTechs hinaus auf Big Techs, dann sehe ich auch bei ihnen weniger die Gefahr, dass sie Vollbanken werden, denn da gibt es eine gute Nachricht für alle Kreditinstitute im deutschsprachigen Raum: Sie werden sich die regulatorischen Lasten nicht aufbürden wollen. Aber unabhängig davon werden Unternehmen wie amazon

die Kundendaten aus ihrem originären Geschäft weiter auswerten, um Finanzierungen, Kreditkarten und ähnliche Leistungen anzubieten. So lassen sich damit im Onlinehandel und im Automobilgeschäft sehr gute Erträge erzielen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie schwer tun sich Banken heute noch mit dem Datenmanagement? Haben sie ausreichend leistungsfähige Systeme, und machen sie genug aus ihrem Datenschatz?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Unseres Erachtens werden die Chancen noch nicht ausreichend genutzt. Das ist natürlich als externer Berater auch leicht zu sagen, weil wir selber nicht direkt in der originären Verantwortung stehen. Aber wir haben viele Baustellen gesehen, und eines gilt für alle Häuser: Der Anspruch bei solchen IT-Projekten ist meistens viel zu groß. Sie starten mit dem Wunsch, »nur« etwas Besseres für die Kunden zu entwickeln. Bei der Diskussion im Vorstand entstehen dann häufig neue Bedürfnisse. So sagen z.B. Finance und Risikomanagement: »Mensch, wenn Ihr so ein neues Datenprojekt macht, dann kippe ich auch noch ein paar Anforderungen hinein«, und auf einmal haben Sie ein Projekt, das so breit ist, dass Sie gar nicht mehr liefern können. IT-Projekte haben nur mit einem ganz klaren Fokus eine Chance. Oft werden sie aber völlig überladen und führen dann zu nichts mehr.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Ist KI auch an dieser Stelle der Gamechanger?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Aus meiner Sicht nicht der Gamechanger, sondern eine weitere große Chance, Technik und persönliche Beratung im Privatkundengeschäft sinnvoll zusammenzubringen. KI kann uns helfen, uns unterstützen bei der Analyse von Daten, z.B. bei der Auswahl von Anlagemöglichkeiten. Wenn diese Chance genutzt wird, kann das Privatkundengeschäft deutlich effizienter werden und zugleich der Nutzen des Kunden steigen – ohne dass sich das Geschäft komplett ändert. Ich glaube, die persönliche Beratung wird enorm wichtig bleiben, und die Häuser müssen schauen, wie sie KI für deren weitere Verbesserung nutzen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Zweites großes Megathema: Nachhaltigkeit. Welche Aufgaben stellen sich für Banken, und im Bild eines Marathonlaufs gedacht: Bei welcher Wegmarke ist man in den Häusern bereits?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Der Marathonlauf – ein sehr passendes Bild – hat leider erst begonnen. Ich sage leider, weil viele Vorstände in allen Branchen bei dem Thema Nachhaltigkeit schon ein wenig genervt sind, und das ist erst mal sehr schade. Aus meiner Sicht liegt das daran, dass sie sich derzeit von unheimlich viel Regulatorik gezeißelt fühlen. Dabei ist Nachhaltigkeit eigentlich eine riesige Chance, Finanzmittel zu den richtigen Projekten zu bekommen. Zugleich können Bankkunden Transparenz darüber erhalten, welchen Impact, welche Wirkung

ihre Kapitalanlage erzielt. Derzeit wird das Kundeninteresse am Thema Nachhaltigkeit noch nicht hinreichend abgefragt, teilweise auch deswegen, weil Banken noch nicht die Produkte und Lösungen für die Befriedigung der Kundenwünsche besitzen. Umfragen zeigen, dass die jüngere Generation mehr Interesse als jede Generation vor ihr am Thema Nachhaltigkeit und an Transparenz hat. Von daher besitzt jeder Vorstand oder jedes Vorstandsteam nicht nur regulatorisch bedingt die Aufgabe, die Bank klug auf den Aspekt der Nachhaltigkeit hin auszurichten.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Aber beim Stichwort »Beratung« wird ja häufig suggeriert, es handle sich um eine vollständig individualisierte Beratung des jeweiligen Kunden. Ist das nicht eine Fiktion? Denn auch die Beratung muss ja in Teilen oder für bestimmte Kundengruppen standardisiert werden, weil man sonst das Kostenthema aus den Augen verliert.

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Da haben Sie absolut Recht. Eine vollständig individuelle Beratung, die den Kunden wie in der Vergangenheit zudem nichts kosten darf, ist natürlich die Quadratur des Kreises. Aber durch die Digitalisierung und das Thema Datenmanagement – auf der nächsten Stufe einschließlich KI – sind wir jetzt so weit, dass Beratung technologisch standardisiert werden kann und im Erleben trotzdem sehr individuell ist. In dieser Hinsicht dürfte die UBS im Private Banking und Wealth Management Marktführer sein, die es tatsächlich schafft, aus ihrem Datenbestand heraus automatisiert sehr individuelle Services zum Beispiel an Professor Paul auszuspielen, weil er gesagt hat: »In meinem Depot stehe ich für US-Technologiewerte, interessiere mich noch für zwei weitere Trends«, und dann gibt es täglich die dazu passenden Informationen, sogenannte Trigger. Auf dieser Basis können Sie als Kunde entscheiden, ob, wann, wo Sie mit Ihrem Berater bzw. Ihrer Beraterin darüber sprechen möchten. Und da zeigt die Praxis der letzten Jahre, dass die Kunden dies als Mehrwert empfinden und mehr Interaktion entsteht.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Ist das einer der Faktoren für das, was wir Kundenbegeisterung nennen, oder mit welchen anderen Faktoren könnte man Kundenbegeisterung hervorrufen, um dann auch Kundenbindung zu erzeugen?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ich bringe in diesem Zusammenhang immer gerne ein Beispiel als Kunde der Deutschen Bank. Wir waren im letzten Jahr das erste Mal seit der Pandemie wieder auf einer Fernreise mit der Familie in den USA. In Los Angeles habe ich Bargeld bei einer »Nicht-Kooperations-Bank« abgeholt, bekam aber daraufhin per SMS und individualisierter Mail die Information meiner Bank, dass in der Nähe eine Kooperationsbank gelegen sei und ich dort Geld entgeltlos bekäme. Das sind für mich Mehrwerte, Momente, in denen man empfindet: »Mensch, Deine Bank denkt mit!«, und das schafft aus meiner Sicht Bindung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Nochmal zu den jungen Leuten, zu unseren Studierenden zurück. Haben die Banken deren Bedarfe und Vorstellungen ausreichend auf dem Radar?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ich denke, in der Breite noch nicht. Deswegen haben ja auch Unternehmen wie Scalable und andere Neobroker durchaus Erfolg, weil ihnen der Zugang zu jungen Menschen auf eine andere Weise gelingt und sie diese für Finanzen interessieren. Offenbar haben Sparkassen, Volksbanken, Großbanken dort noch Nachholbedarf. Und sie werden sich daran gewöhnen müssen, dass der erste Zugang zu bestimmten Finanzprodukten heute auch über andere Anbieter erfolgt. Die Banken werden sich darauf einstellen müssen, dass sie dann vielfach erst im zweiten oder dritten Kontakt »mit dabei sind«. Und dann werden sie nicht noch einmal ganz von vorne mit der Beratung beginnen und alle Daten des Kunden erheben können. Den Beratungsprozess gesamthaft zu optimieren, unter Digitalisierungsaspekten, mit dem Ziel der Kundenbegeisterung und unter Beachtung der regulatorischen Vorschriften – das ist die große Herausforderung! Die Margen steigen nicht, also muss eine Bank auf Basis der Datenkenntnis mehr Geschäft machen. Aus den Daten müssen neue Services entstehen und in die Customer Journey integriert werden. Das ist ein spannendes Feld.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie wird sich das Kompetenzprofil derjenigen verändern, die im Privatkundengeschäft tätig sind, und würden Sie jungen Mitarbeitenden heute noch den Weg in dieses Segment empfehlen?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ich würde es auf jeden Fall empfehlen, wenn eine Begeisterung für Finanzen vorhanden ist. Das war vor 30 Jahren entscheidend, das ist heute auch noch entscheidend: Man muss Spaß daran haben, Menschen dabei zu helfen, ihre Finanzsituation transparent zu machen und weiterzuentwickeln. Dabei sollten Beraterinnen und Berater allerdings digital affiner sein als vor zehn, 20 Jahren. Das Tolle am Privatkundengeschäft ist ja, dass man lebenslange Kundenbeziehungen aufbauen kann, gerade bei Sparkassen, Volksbanken und einigen Großbanken, die unter ihren Beraterinnen und Beratern eine sehr hohe Kontinuität aufweisen. Kundenbeziehungen wachsen mit Vertrauen, und wenn Sie – digital unterstützt! – Kunden lebenslang begleiten dürfen, ist das ein sehr, sehr schöner Job! Die Empathie ist der entscheidende Erfolgsfaktor

in der Kundenbeziehung und Basis für persönliche Informationen, die vielleicht nicht in der Datenbank stehen. Das ist entscheidend, um daraus kluge finanzielle Lösungen für den Kunden zu erarbeiten. Und Empathie ist eine Schlüsselkompetenz, die die KI nie substituieren kann.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Aber dann bleibt Banking People Business?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Ja, aber eben viel stärker digital unterstützt als in der Vergangenheit. Und darauf, wie gut diese Unterstützung ist, werden auch gute Beraterinnen und Berater bei der Wahl ihres Arbeitgebers achten, denn hier bestehen doch große Qualitätsunterschiede in den einzelnen Häusern.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen wichtigsten Ratschlag würden Sie Neueinsteigern im Bankgeschäft generell geben, um dort einen erfolgreichen Weg in der Zukunft zu gehen?

HIENTZSCH \_ \_ \_ \_ \_ Es kommt auf die Einstellung an, offen zu sein für lebenslanges Lernen. Das setzt eine hohe Flexibilität voraus. Spiegelbildlich dazu würde ich mir wünschen, dass sich Leistungsorientierung stärker lohnt, dass Mitarbeitende, die sich intensiv für »ihre« Kunden einsetzen und Geschäft machen, davon auch entsprechend monetär profitieren. Das kann der Bankvertrieb im Privatkundengeschäft noch von Versicherern und Finanzvertrieben lernen, die dies individueller honorieren.

# Regionalist das neue Bio!

## Prof. Dr. Thomas A. Lange

ikf° ----- Viele Banken dünne ihre Filialnetze aus – haben Filialen bei Ihnen noch eine Zukunft?

LANGE ----- Wir in der NATIONAL-BANK sind der Meinung, dass gute Finanzdienstleistungen stationär angeboten werden können und sollten. Wir halten es nicht für richtig, Kunden Dienstleistungen über Call-Center oder sogenannte Service Agents zu offerieren. Zu oft wird vergessen: Banken arbeiten mit dem Geld und dem Vertrauen ihrer Kunden. Diese dann an Call-Center zu verweisen, empfinden wir als eine Zumutung. Unabhängig davon sind wir davon überzeugt, dass das Geschäft mit privaten Kunden in entscheidender Weise beratungsbasiert bleibt. Und für eine gute und vor allem bedarfsgerechte Beratung, in letztlich für viele Menschen komplexen Finanzangelegenheiten, stiftet das persönliche Gespräch vor Ort einen großen Mehrwert. Die geschäftlich langjährig erfolgreiche Entwicklung, vor allem aber die exzellente Reputation der Bank bestätigt uns bislang in der Richtigkeit dieser Einstellung.

ikf° ----- Würden Sie Ihre derzeit 18 Filialen dann sogar aufstocken wollen?

LANGE ----- Ja, das planen wir. Vor Ausbruch des Covid-19-Virus wollten wir in Paderborn eine neue Niederlassung eröffnen. Aufgrund der mit der Pandemie bedingten Unwägbarkeiten haben wir dieses Vorhaben ausgesetzt. Wir haben es jedoch, ebenso wie andere Standorte, weiterhin im Blick, dies vor allem deshalb, weil wir über die vergangenen Jahrzehnte stets organisch gewachsen sind. Zwar hat es in der über einhundertjährigen Geschichte der Bank auch immer wieder Übernahmen regional tätiger Institute wie zum Beispiel dem Duisburger Bankverein und der Niederrheinischen Bank gegeben, jedoch halten wir diesen Weg für den richtigen. Insofern verfügen unsere Niederlassungen über eine relativ hohe Anzahl an Mitarbeitenden, um Privat- und Firmenkunden sowie Freiberuflern die gesamte Palette an Dienstleistungen einer von Solidität und Stabilität geprägten Bank anzubieten. Das ist etwas anderes als ein Banking Shop. Bei neuen Niederlassungen formulieren wir den Anspruch: »Wir sind gekommen, um zu bleiben.« Und dieses Versprechen haben wir stets eingehalten.

ikf° ----- Wie hat sich die Beratung im Laufe der Zeit entwickelt?

LANGE ----- Die Gespräche mit Kundinnen und Kunden sind heute im strukturellen Ablauf wesentlich stärker regulatorisch determiniert als vor 20 Jahren, denn es gilt, eine Vielzahl insbesondere an verbraucher- und datenschutzrechtlichen Vorschriften zu berücksichtigen. Viele Kundinnen und Kunden sowie solche, die es werden wollen, fühlen sich durch die Vorgaben bevormundet. Sie empfinden es als eine subkutane Belehrung, die ihrem freiheitlich geprägten Selbstverständnis widerspricht. Auch wenn bei uns in der NATIONAL-BANK

eine Nulltoleranz gegenüber allen rechtlichen und sonstigen aufsichtlichen Vorgaben gilt, teile ich in persönlicher Hinsicht diese Einschätzung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Inwiefern sehen Sie die FinTechs als Konkurrenz, die keine Filialen haben, sondern ihre Leistungen nur online anbieten?

LANGE \_ \_ \_ \_ \_ Sie sind Anbieter auf dem Markt für Finanzdienstleistungen, stehen zur NATIONAL-BANK allerdings in keinem nennenswerten Konkurrenzverhältnis. Zu uns kommen die Kunden in der Regel, wenn sie 40 bis 45 Jahre alt sind. Wir sind keine coole, laute, schrille Bank. Wir haben keine metallene Kreditkarte, sondern wir sind ein Unternehmen, das weitestgehend auf Werbung verzichtet und sich durch ein starkes kulturelles und gesellschaftliches Engagement auszeichnet. Partizipation und Inklusion sind für uns wichtiger als Selbstbeleuchtung. Wir haben kein intuitiv digitales Interface im Sinne einer Onlinebank, sondern sind ein konservatives Service- und Beratungshaus, für das der partnerschaftliche Anspruch von Berechenbarkeit und Verlässlichkeit charakteristisch ist. Diese Prägung unseres Geschäftsmodells überprüfen wir laufend. Denn die Menschen, die heute mit FinTechs und ausschließlich digitalen Finanzdienstleistungsangeboten aufwachsen, werden auch älter. Insofern bleibt abzuwarten, wie sich ihr Nutzungsverhalten entwickelt. Die Lebenserfahrung lehrt: Mit zunehmendem Alter, vermutlich auch mit zunehmendem Einkommen, steigen die Erwartungen an Service und Beratung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie gewinnen Sie neue Kunden?

LANGE \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben ein stark ausgeprägtes Empfehlungsmanagement, aktiv und passiv. Darüber hinaus gewinnen wir viele Kunden durch unser Engagement in Kultur und Gesellschaft, das die Menschen gleichermaßen rational wie emotional anspricht. Und schließlich verfügen wir über eine exzellente Reputation. Betrug am Steuerzahler durch Cum-ex-Geschäfte, Greenwashing oder Strafzahlungen sind Verhaltensweisen, die mit unserem Selbstverständnis eines ehrbaren Kaufmanns nicht in Einklang zu bringen sind. Insofern gibt es viele, die sagen: »Mit einer solchen Bank würde ich gerne zusammenarbeiten.« Und diesen Wunsch erfüllen wir gern.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sehen sie die Zukunft des Bankensektors insgesamt?

LANGE \_ \_ \_ \_ \_ Die Banken stehen, wie schon in den vergangenen Jahrzehnten, vor großen Herausforderungen. Dazu gehören neben den üblichen Schlagworten wie Digitalisierung und Regulierung auch Fragen der kritischen Größe oder des Einsatzes künstlicher Intelligenz. Darüber hinaus werden, insbesondere soweit international tätige Häuser betroffen sind, geostrategische und militärpolitische Entwicklungen zu berücksichtigen sein. Vor diesem Hintergrund sehe ich die Zukunft der NATIONAL-BANK, als ein mit Ausnahme der Vorfinan-

zierung von Insolvenzgeldern nahezu ausschließlich in Nordrhein-Westfalen tätiges Institut, positiv. Natürlich vermögen wir uns nicht von allgemeinen Entwicklungen abzukoppeln, jedoch schützt die Regionalität vor geostrategischen Schocks. Auch absorbiert die Kundengruppe des familiengetragenen Mittelstandes durch die persönliche Haftungsbereitschaft Ausfallrisiken. Regional ist das neue Bio! Kundinnen und Kunden sehnen sich nach festen Ansprechpartnern, die für sie da sind und ihnen in finanziellen Angelegenheiten kompetenzbasiert Sicherheit vermitteln. Dafür sind die Menschen auch bereit, einen Preis zu zahlen – selbstverständlich unter der Voraussetzung, dass Service und Beratung den postulierten Qualitätsanspruch erfüllen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was macht es aus Ihrer Sicht auch in Zukunft noch für junge Menschen spannend, in der Finanzbranche zu arbeiten?

LANGE \_ \_ \_ \_ \_ Die Finanzwirtschaft ist außerordentlich spannend. Sie ist der Schmierstoff der Wirtschaft, die ohne Banken und Sparkassen nicht funktioniert. Das Privileg, private Kunden in ihren finanziellen Angelegenheiten zu begleiten, ist groß. Die Freude, mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern verlässlich zur Seite zu stehen, ebenfalls. Das Vertrauen von Menschen zu gewinnen und dieses zu rechtfertigen, führt zu Wertschätzung. Dabei gilt: »Ehrlichkeit ist eine Währung. Und diese gilt es zu schützen.« Insofern beziehen sich meine Äußerungen auf Institute, die von einem entsprechenden Selbstverständnis getragen sind und dies im Umgang mit ihren Mitarbeitenden verankern. Zu oft wird vergessen, dass nicht das Power Selling, das Führen vertrieblicher Strichlisten oder – besser ausgedrückt – der Einsatz von Customer Relationship Management Systemen langfristige Profitabilität und Rentabilität verheißen, sondern persönlicher Service und gute Beratung. Sie sind urewig.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen Rat können sie Studierenden für den Rest des Studiums sowie den Berufsweg geben?

LANGE \_ \_ \_ \_ \_ Für den Rest des Studiums: Seid lernwillig, veränderungsfähig und vor allem immer etwas fleißiger als die anderen! Für den Berufsweg: Bewerbt euch bei der NATIONAL-BANK und ruft mich am besten unter 0201 8115 220 an.

# Das heutige Kreditvolumen war bei der Gründung unvorstellbar.

# Philipp Kriependorf

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Herr Kriependorf, wie kamen Sie in die Finanzbranche, und warum haben Sie sich für den Weg einer Gründung entschieden?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Ich war 24, noch an der Uni in Köln, und habe BWL studiert. Und wie man in dem Alter ist, glaubt man, man weiß eh' alles besser. Das war die Zeit 1996/97, in der noch nicht jedes Unternehmen eine Website hatte. Ein Freund von mir und ich selbst haben daher angefangen, Websites zu bauen. Dabei sind wir sehr schnell darauf gekommen, dass man über die Webseiten auch Geschäfte abwickeln kann. Und in dem Zusammenhang überlegten wir: »Wie kommt denn Geld von A nach B?« Daraufhin haben wir ein Unternehmen gegründet (»EuroDebit«), das damals das erste Unternehmen in Deutschland war, das Lastschriften als Zahlungsmechanismus für Webshops angeboten hat. Bis dahin haben die Unternehmen das entweder selbst gemacht, gar nicht oder in Kooperation mit Kreditkartenunternehmen. Das war unser Einstieg in die »Finanzseite« des Internets, und von da aus sind wir dageblieben, und die Dinge haben sich irgendwie weiterentwickelt, bis wir dann nach weiteren Gründungen und Auf- und Abs einschließlich der Mitnahme des Platzens der Dotcom-Blase zur Gründung von auxmoney gekommen sind.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie hat sich das Gründerteam zusammengesetzt?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Wir waren zu dritt. Philip Kamp und ich kennen uns schon seit der Grundschule, haben zusammen Abitur gemacht, dann an verschiedenen Unis studiert, aber dadurch, dass wir eben aus demselben Ort kamen, blieben wir immer in Kontakt. Raffael Johnen haben wir an der Uni kennengelernt. Als Gründerteam haben wir uns gut ergänzt: Philip ist der kreative Kopf von uns, derjenige, der unsere Marketingseite verantwortet und für alle neuen und etwas verrückten Ideen zuständig war. Rafael ist der einzige von uns, der mal einen richtigen Job hatte, als Banker kannte er das Finanzwesen von innen heraus, und mein Job waren eher die langweiligen Sachen wie Finanzen und Recht.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wer von Ihnen hatte die Idee zu auxmoney und wodurch ist sie entstanden?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Philip und ich waren schon seit fast zehn Jahren Unternehmer und hatten am eigenen Leib erfahren, wie schwierig es damals in Deutschland war, eine Gründungsfinanzierung zu bekommen – und das war noch vor der Finanzkrise. Als Start-up-Unternehmer fiel man mit innovativen Geschäftsideen aus dem Raster der Banken. Da haben wir uns überlegt, dass das irgendwie besser funktionieren muss und sind tatsächlich nach einigem Umgucken auf amerikanische Plattformen gestoßen. Prosper beispielsweise war damals schon ein großer Spieler in den USA, der Kredite von privat an privat vermittelt hat. Und die Idee war tatsächlich nicht nur, dass man den Kreditzugang irgendwie individueller gestaltet, sondern auch, dass man auf einem Marktplatz einen



ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wer sind diese Institutionellen?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben angefangen mit großen Privatanlegern, dann kamen Family Offices dazu, dann die erste Versicherung, das war ein holländischer Anbieter. Derzeit sind es immer noch Versicherungen, aber auch Investmentbanken, die unser eigenes Geld hebeln. Der letzte große Schritt war, mit einer solchen Finanzierung auch an den Kapitalmarkt zu gehen, an die ABS-Märkte. Dass wir auf der Anlegerseite mit Profis sprechen, ist einerseits schön, andererseits schwierig. Einerseits muss man nicht erklären, wie die Kreditvergabe funktioniert, andererseits wissen die Investoren sehr genau, wonach sie fragen müssen. Die Diskussionen sind schon auf einem sehr, sehr hohen technischen und fachlichen Niveau und detailreich. Es ist auch gut zu wissen, dass auf der anderen Seite jemand sitzt, der eben genau dieses Geschäft versteht. Das macht natürlich auch mehr Spaß. Und ich glaube, da haben wir über die Jahre sehr, sehr viel Expertise und Erfahrungen aufgebaut, sodass wir in diesem Bereich auch ein gefragter Gesprächspartner sind. Wir sind ja nicht die einzigen, die Konsumentenkredit-Portfolien im Angebot haben und an den Kapitalmarkt bringen. Wir sind aber schon immer rein digital unterwegs gewesen sind, haben darauf geachtet, unsere Daten sehr strukturiert zu erfassen und auszuwerten. Dadurch sind wir in der Lage, auch wirklich die außergewöhnlichste Analyse zu liefern, wobei wir mit jeder Anforderung noch dazulernen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie hat sich Ihre Kundenakquise entwickelt?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Sie ist mittlerweile voll digitalisiert. Filialen haben wir ja ohnehin noch nie betrieben, und die telefonische Betreuung haben wir deutlich effizienter gestaltet. Wir haben angefangen und gesagt: »Das Geld in Google zu investieren, ist immer gut.« Google-Anzeigen mit »Kredit« als Suchbegriff stellen sich aber bald als vergleichsweise teuer heraus. Wir haben daher immer schon versucht, kreativ zu werden und die gesamte Klaviatur des digitalen Marketings zu bespielen. Viel davon haben wir inhouse gemacht, haben lange Zeit eine sehr große Marketingabteilung unterhalten. Dazu haben wir in der Vergangenheit in Deutschland viel Fernsehwerbung gemacht. Das hat auch dazu geführt, dass wir einen nicht ganz schlechten Markenaufbau hinbekommen haben, die gestützte Markenbekanntheit ist relativ hoch. Mittlerweile nutzen wir auch viele Zulieferer von Leads. Diese Partnerschaften mit den großen Preisvergleichsportalen und Kreditvermittlern sind gut skalierbar und kalkulierbar. Und in den letzten Jahren gehen wir verstärkt in Social Media, obwohl Kredit kein Lifestyle-Produkt ist.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Gibt es in Ihrem Kundenportfolio bestimmte Schwerpunkte, z.B. nach Alter oder vom Bedarf her?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Ja, hat es immer gegeben. Am Anfang waren wir sehr stark geprägt von jungen Leuten, insbesondere Studierenden, die Schwierigkeiten hatten, andernorts einen Kredit zu bekommen. Das hat sich mittlerweile etwas nivelliert, einfach dadurch, dass wir nicht nur bekannter geworden sind, sondern auch, weil wir unser Kreditangebot erweitert haben. Wir sind nicht mehr nur der Anbieter für die außergewöhnlichen Fälle, sondern haben Kunden – wenn man mal die Bonitätsskala anlegt – von ganz unten bis ganz oben. Unsere Kunden haben natürlich eine gewisse digitale Affinität, sind eher im Internet unterwegs, vergleichen und schauen sich dort ein bisschen um, statt in eine Bankfiliale zu gehen und die Beratung in Anspruch zu nehmen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Für Ihr Angebot – das hatten Sie vorhin erwähnt – ist die Partnerbank von großer Bedeutung – inwiefern?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Die SWK Südwestkreditbank war am Anfang eine kleine Bank, aber immer schon innovativ unterwegs im Bereich der Konsumenten-Kreditfinanzierung. Sie war als einer der ersten Anbieter in der Lage, auf digitalem Wege per Schnittstelle einen vollständigen Kreditantrag entgegenzunehmen und auch eine Kreditentscheidung zu treffen. Das war einer der Gründe, warum wir sie ausgewählt haben. Wir arbeiten seit der Gründung 2008 zusammen, und das Verhältnis hat sich sowohl intensiviert als auch ein Stück gedreht. Anfangs waren wir ein kleiner, mittlerweile sind wir ein eher großer Partner für die Bank. Beide haben wir vom Erfahrungsschatz des anderen profitiert. Wir waren sehr blauäugig, was die Konsumenten-Kreditvergabe angeht, als wir losgelegt haben. Wir haben sehr viel gelernt, insbesondere, dass man sehr schnell überrannt wird von Leuten, die genau wissen, dass man ein neuer Anbieter ist. Daher sind wir anfangs hin und wieder auf nicht ganz ehrliche Kunden hereingefallen. Andersherum hat die SWK Bank auch viel von uns profitiert, insbesondere was die Technologie angeht. Gemeinsam haben wir die Themen Reporting und Kundenbetreuung weiterentwickelt, so dass man von einer sehr fruchtbaren Zusammenarbeit sprechen kann.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Zwischenzeitlich hatten Sie auch mit N26 kooperiert – wie hat sich diese Partnerschaft entwickelt?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Wir hätten diese Partnerschaft gerne fortgeführt, aber – so konnte man der Presse entnehmen – N26 hatte verschiedene Herausforderungen zu bewältigen, die vor allem aus der Regulierung und Aufsicht durch die BaFin resultierten. Daraus entwickelten sich Anforderungen auch an die Kooperationspartner, die die Zusammenarbeit vor diesem Hintergrund schwieriger gestalteten. Das heißt aber nicht, dass diese Kooperation nicht noch einmal aufleben könnte. Zugleich arbeiten wir mit Filialbanken zusammen, denen wir Antragsstrecken für die Filialmitarbeitenden zur Verfügung gestellt haben, um den Kunden eine Alternative zur Ablehnung anzubieten. Das ist jedoch ein

sehr vertriebsintensives Geschäft für uns. Man muss die Mitarbeitenden vor Ort schulen und incentivieren. Daher forcieren wir dies nicht mehr so wie in der Vergangenheit.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Abschließend die Frage, wie Sie die Zukunft des FinTec-Sektors insgesamt sehen, der ja in den letzten beiden Jahren deutlich schwerer als zuvor an Venture Capital gekommen ist.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Entspricht der Erfolg von auxmoney Ihren Erwartungen?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Ich mache das Geschäft lange genug, um zu wissen, dass sich solche Entwicklungen in Wellen abspielen. Wenn es gut läuft, dann sitzt das Geld locker. Das war nach der Finanzkrise in beispielloser Weise der Fall, weil das politische, wirtschaftliche und regulatorische Umfeld dazu geführt hat, dass das Geld billig war, und sich insbesondere die Fonds damit vollgesogen hatten. Das hat sich jetzt gerade in den letzten ein, zwei Jahren ein bisschen umgekehrt. Ich glaube aber, das wird auch wieder in die andere Richtung funktionieren. Dafür gibt es das Venture-Capital-Geschäft schon zu lange, als dass es dauerhaft davon beeinträchtigt sein könnte. Und auch die Tatsache, dass nicht mehr jede Idee finanziert wird, ist ja keine schlechte Entwicklung. Es wird aber auch wieder Zeiten geben, da haben die Fonds großen Investitionsdruck, weil sie auf der Fundraising-Seite sehr erfolgreich waren. Insofern sehe ich die Entwicklung auf der Finanzierungsseite entspannt, aber speziell für FinTechs werden die regulatorischen Herausforderungen immer größer, aktuell etwa mit der neuen Verbraucherkreditrichtlinie. Wir müssen uns da sehr schnell auf neue Situationen einstellen, und das bei knappen Ressourcen, was wir aber gut verinnerlicht haben. Die etablierten Banken haben die gleichen Anforderungen, sind aber, was die Adaption angeht, deutlich behäbiger, gleichen das höchstens dadurch aus, dass sie eben mehr »geerbte« Substanz haben. Aber ich glaube, ihre große Stärke können FinTechs gerade in solchen sich rasch verändernden Marktumfeldern gut ausspielen. Deswegen sehe ich die Zukunft positiv, deswegen macht es noch Spaß.

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Ja, unbedingt! Ich erinnere mich, dass ich in den ersten Jahren mal gesagt habe: »Wenn wir mal eine Million Euro an Kredit pro Monat vergeben, dann tanze ich auf dem Tisch.« Da sind wir lange dran vorbei, obwohl ich dann doch nie auf dem Tisch getanzt habe. Damals war das heutige jährliche Kreditvolumen natürlich unvorstellbar groß. Und deswegen macht mir auxmoney auch nach 17 Jahren immer noch sehr viel Spaß, und es gibt immer wieder neue Herausforderungen. Die Regulatoren schlafen nicht, ganz im Gegenteil: Sowohl in Berlin als auch in Brüssel prasseln viele neue Anforderungen auf uns und die gesamte Finanzindustrie ein. Und da ist, glaube ich, viel Innovationsgeist gefragt, um damit irgendwie klarzukommen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Aber jetzt muss man ja neben dem Kreditvolumen, also dem Umsatz, auch fragen, wie es denn mit dem Gewinn aussieht.

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Mittlerweile sind wir auch mit dem Ergebnis unter dem Strich sehr zufrieden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Unterstellt, der Preis würde stimmen, könnten Sie sich vorstellen, sich von auxmoney zu trennen?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Wahrscheinlich gibt es immer Summen, bei denen man schwach wird. Aber mir macht es auch nach 17 Jahren immer noch sehr viel Spaß. Deswegen ist ein Exit nichts, was wir derzeit aktiv verfolgen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Sehen Sie eine Gefahr für Ihr Geschäftsmodell, wenn Big-Tech-Unternehmen wie Apple oder Google sich dazu entschließen würden, in den Finanzmarkt einzusteigen?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Sie werden in diesem Jahr – wie das ikf° – 50 Jahre alt. Bei runden Geburtstagen formuliert man häufig Ziele, was haben Sie sich für die nächsten Jahre vorgenommen?

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Also theoretisch ja, natürlich, das sind Unternehmen, die mit sehr vielen Daten und sehr viel Geld vor allem in solche Bereiche vorstoßen könnten. Aber dieses Szenario höre ich jetzt schon seit vielen Jahren, dass wir alle einpacken könnten, wenn Amazon erst einmal anfinge, Kredit zu vergeben. Kleinere Anfänge, Finanzierung für ihre Händler, gibt es ja auch bereits. Aber ich glaube, dass gerade der deutsche Kreditmarkt stark durch Traditionen geprägt ist – was wir ja am eigenen Leib erfahren haben. Hier ist es selbst mit viel Geld nicht so einfach, einen neuen Anbieter aufzubauen. Selbst wenn sich einer der Großen für einen Einstieg entscheiden würde, glaube ich nicht, dass er am Ende alles auf links dreht.

KRIEPENDORF \_ \_ \_ \_ \_ Das größte Ziel, das wir bisher vor Augen hatten, war – wie eben kurz angesprochen – den Kapitalmarkt zu erschließen. Die Amerikaner hatten das schon ein paar Jahre früher hinbekommen, dass über Plattformen generierte Kredite auch tatsächlich kapitalmarktfähig waren und verbrieft werden konnten. Dass uns das ebenso gelungen ist, war ein hartes Stück Arbeit, insbesondere durch Corona. Internationalisierung ist definitiv noch ein Ziel, vielleicht der nächste Schritt. Wir haben damit bereits losgelegt, in ein Unternehmen in Holland investiert, dieses mittlerweile auch gekauft. Da haben wir gesehen, dass wir eine unserer Stärken, nämlich insbesondere die Struktur auf der Refinanzierungsseite einsetzen konnten, um das Geschäft zu vervielfachen. Das sind dann entsprechende Gelegenheiten, nach denen wir momentan intensiv schauen: Wo können wir das, was wir hier in Deutschland aufgebaut haben, wertsteigernd in andere Strukturen einbringen?

Im Übrigen werden Regulierung und Technologie dafür sorgen, dass sich das Geschäft dramatisch beschleunigt, wie z.B. bei Überweisungen, von denen wir gewohnt waren, dass sie bestenfalls nach einem Tag auf einem anderen Konto sind. Diese Dinge stellen auch für die Kreditvergabe große Herausforderungen dar, und das mitzerleben und zu gestalten, das wird sicherlich spannend sein.





# Kapitel Drei

## Firmenkunden- geschäft und Investment Banking

In den 1970er Jahren internationalisierte sich das Firmenkundengeschäft deutscher Banken durch die im Zuge der Globalisierung gestiegenen Exportorientierung der Unternehmen. Trotz Ausweitung ausländischer Vertriebsstandorte und Kooperationen mit internationalen Kreditinstituten waren deutsche Banken vom anglo-amerikanisch geprägten Investment Banking noch weit entfernt, Großinvestitionen wurden mit klassischen Konsortiallösungen realisiert. Bemerkenswert war 1974 die Finanzierung des dritten »Röhrengeschäfts« mit der UDSSR. Willy Brandts Ostpolitik öffnete das Fenster für intensivere Wirtschaftsbeziehungen mit dem »Ostblock«, die verknappten Fördermengen der OPEC-Staaten verdeutlichten die Notwendigkeit alternativer Ressourcenanbieter — daher wurde mit der Sowjetunion eine Gaslieferung über 20 Jahre vereinbart; die Pipeline wurde u.a. von Mannesmann und Thyssen realisiert, die hierzu einen Kredit von 17 deutschen Banken erhielten.

*Martin Eul* und sein Nachfolger *Michael Martens* blicken auf das Firmenkreditgeschäft einer Volksbank, beschreiben Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den 1970er Jahren und der Gegenwart. *Souâd Benkredda* skizziert die strukturellen Veränderungen des Kapitalmarktgeschäfts als Teil des Investment Banking durch Digitalisierung und Nachhaltigkeit.



MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Das begründet doch auch, warum Regionalbanken wie Sparkassen und Volksbanken sich hier in Deutschland so wunderbar behaupten können, weil wir eben aufgrund der regionalen Nähe auch in die persönliche Beziehung zu den Kunden gehen und dadurch dieses Vertrauen aufbauen können. Einfache Geschäfte, das mag man digital machen, wenn es komplex wird – und dazu gehört sicherlich das Kreditgeschäft, auch eine Altersvorsorge sowie die Baufinanzierung – dann möchte ich einen Menschen haben, dem ich gegenüber sitzen und vertrauen kann. Und ich kann mir nicht vorstellen, dass sich das in der Zukunft ändert.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Auf der anderen Seite hat ja der formale Aspekt des Kreditgeschäfts, vor allen Dingen durch die Regulierung getrieben, immer mehr an Bedeutung gewonnen.

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Die Regulatorik hat in den letzten Jahrzehnten exorbitant zugenommen. Früher gab es Kreditanträge, die bestanden nur aus einem Blatt Papier, auf dem jemand manuell alles festgehalten hatte, was man eigentlich wissen musste. Das reicht heute natürlich bei weitem nicht mehr aus. Heute haben Sie bei großen Kreditengagements Vorlagen, die 30 und mehr Seiten umfassen, weil alles haarklein beschrieben wird. Die Regulierung hat das Leben sowohl für die Bank und die in der Bank arbeitenden Menschen als auch für den Kunden erschwert. Früher konnte man Kreditentscheidungen sozusagen »aus dem Stegreif« treffen, wovon ich durchaus regen Gebrauch gemacht habe. Ich wünsche mir, dass es noch immer Persönlichkeiten innerhalb von Banken und Sparkassen gibt, die das nach wie vor so praktizieren. Trotzdem müssen Sie die Regulatorik einhalten, weil Sie sich im anderen Fall angreifbar machen. Die vielen Prüfungen, von denen die Banken heimgesucht werden, stoßen ja genau dort hinein, obwohl externe Prüfer die Güte von Kreditnehmern nur schwer exakt einschätzen können.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Würden Sie sagen, dass die Formalisierung zu weit gegangen ist?

EUL \_ \_ \_ \_ \_ An manchen Stellen zweifelsfrei, etwa wenn ich an die Themen aus der Verbraucherschutzgesetzgebung wie die Widerrufsbelehrung denke. Da wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet.

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Ich kann das nur unterschreiben. Denken wir auch über das Firmenkundengeschäft hinaus an das Wertpapiergeschäft, was dort mittlerweile an Dokumentationsanforderungen auf uns einprasselt, die auch der Kunde nicht will. Er kauft mitunter bewusst einfache Anlageprodukte, um dem Papierkram zu entgehen, worunter seine Altersvorsorge leidet. Und als Vorstand mussten wir früher vielleicht 15 % unserer Zeit auf die Einhaltung der Regulatorik verwenden, jetzt sind wir in der Größenordnung von 60 %.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Kann es sich eine Bank heute noch leisten, einen Kunden »durch dick und dünn« zu begleiten?

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Das heißt ja auch: »In guten wie in schlechten Zeiten«, für mich war das gelebte Praxis. Dann wird eben nicht bei dem kleinsten Windhauch der Stecker gezogen und der Kunde alleingelassen. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal von Regionalbanken, bei einer Großbank mit Konzernsitz in Frankfurt funktionieren die Mechanismen einfach nicht so. Hier gibt es persönliche Bindungen, ob es der Bäckermeister ist, bei dem Sie Ihre Brötchen kaufen, oder der Autohändler, wo Sie Ihr Auto reparieren lassen wollen. Es gibt die persönliche Bindung, und da muss man eben die Spielregeln etwas anders einhalten. Ich kann heute noch, drei Jahre nach meinem Ausscheiden, auf reichhaltige und mir persönlich sehr wichtige Verbindungen zurückblicken, die wissen, was wir als Bank für sie getan haben – eben auch mal in Zeiten, in denen der eine oder andere gesagt hat: »Sollten wir jetzt nicht besser mal die Handbremse anziehen?«

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben bei unseren Einzelwertberichtigungen auch Fälle gehabt, bei denen eine Großbank das Engagement vermutlich abgewickelt hätte. Wir haben es nicht getan. Die Vertrauensbasis, die dann entsteht, ist im Nachgang durch nichts mehr zu erschüttern.

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Manchmal kommen große Kreditfälle auch dadurch ins Straucheln, dass sich der eine oder andere Bankpartner zurückzieht. In aller Regel gibt es ja Kreditkonsortien, und dort ist wichtig, dass ein hohes Maß an gegenseitiger Verpflichtung besteht. Aber ich habe auch häufiger erlebt, dass sich diejenigen Banken, die die persönlichen Beziehungen zu den Kunden nie richtig ernst genommen haben, plötzlich verabschiedeten. Die verbliebenen Banken müssen dann die größer gewordene Last tragen. Das ist überhaupt nicht schön, passiert aber zum Glück in Konsortien mit regionalen Banken kaum.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Kredit ist sicherlich das Ankerprodukt im Firmenkundengeschäft. Was ist im Laufe der Zeit darüber hinaus im Produktsortiment wichtig geworden?

EUL\_ \_ \_ \_ \_ Meine beiden unmittelbaren Vorgänger im Vorstandsvorsitz haben immer gesagt: »Alles, auf dem ›Derivate‹ steht, ist eigentlich Teufelszeug.« Heute ist das Firmenkundengeschäft ohne Sicherungsinstrumente – insbesondere auf der Zinsseite – undenkbar. Wir haben uns das Know-how vor über 20 Jahren durch einen neuen Mitarbeiter eingekauft, der sein Wissen dann auch auf andere übertragen hat.

MARTENS\_ \_ \_ \_ \_ Und neben der reinen Kreditberatung in allen ihren Variationen ist der Zahlungsverkehr immer wichtiger geworden.

ikf°\_ \_ \_ \_ \_ Wie haben sich die Firmenkunden im Laufe der Zeit verändert?

EUL\_ \_ \_ \_ \_ Ich glaube, die Kunden sind schlauer und aufgeklärter, als das vor 20 oder 30 Jahren der Fall war. Ich kann mich noch an Fälle erinnern, in denen ein Kunde regelrecht beleidigt war, wenn Du seine Bilanz schon hattest und ihm erklären musstest: »Ich brauche auch noch den Steuerbescheid und eine Vermögens-/Schuldenaufstellung von Dir.« Das hat er als ehrenrührig empfunden, was aber heute Gott sei Dank vorbei ist. Der Kunde weiß, die Bank hat einen vitalen Anspruch darauf, diese Unterlagen einzusehen, denn sie muss am Ende wissen, was mit mir los ist. Und wer da mauert, hat auch was zu verbergen – alter Spruch: »Eine gute Bilanz ist meist besser und eine schlechte ist meist schlechter, als es das reine Zahlenwerk hergibt.«

MARTENS\_ \_ \_ \_ \_ Gerade durch die digitale Leistungsabnahme kann die persönliche Bindung verloren gehen. Wir versuchen das zu kompensieren, indem wir das Thema »Mitgliedschaft« wieder viel stärker in den Fokus rücken und erlebbarer, spürbarer für die Kunden werden lassen. Das liegt für Genossenschaften ja ohnehin in der DNA, über Mitgliedschaft Bindung zu erzeugen. In der Vergangenheit war es so, dass wir als Dortmunder Volksbank jeden Menschen, der durch die Tür gekommen ist, in gleichem Maße bedient haben, egal, ob Mitglied oder nicht. Wir sprechen das Thema nun viel aktiver an, um sowohl die jetzigen Mitglieder zu bestärken als auch neue zu gewinnen. Wir liegen jetzt bei einem sehr guten Wert von 74 % der Kunden, die auch Mitglieder sind. Insofern gibt es aber noch 26 %, die in den Genuss der ganzen Infrastruktur der Bank kommen, unsere hervorragend ausgebildeten Mitarbeitenden nutzen können, aber gar nicht Teil des Klubs sind. Bei den Mitarbeitenden sind wir auch noch nicht bei 100 %. Mein Ehrgeiz ist, diese Quoten zu steigern!

ikf°\_ \_ \_ \_ \_ Ist das Kreditgeschäft noch immer das Sprungbrett in Führungspositionen?

EUL\_ \_ \_ \_ \_ Unsere Bank war in der Vergangenheit extrem dadurch geprägt. Tatsächlich kamen bisher alle meine Vorgänger und ich selbst aus dem Kreditgeschäft. Herr Martens ist nun das »lebende Beispiel«, dass es sich geändert hat. Es muss nicht immer eine Führungskraft aus dem Kreditgeschäft bzw. überhaupt dem Vertriebsbereich kommen. Es muss jemand sein, der das Herz am rechten Fleck hat und der den großen Überblick besitzt, wie sich die Dinge in der Bank verzahnen.

MARTENS\_ \_ \_ \_ \_ Für die Vergangenheit galt das ganz sicher, Kreditgeschäft war der klassische Weg in den Vorstandsvorsitz. Da hat es diese »Exoten« wie mich, die eher aus den Bereichen IT und Orga kommen, kaum gegeben. Ich glaube, dass wir mittlerweile eine Zeitwende haben und diese »Exoten« jetzt häufiger an der Spitze von Banken sehen werden.

ikf°\_ \_ \_ \_ \_ Wie hat die Finanzkrise 2008 einerseits, die Corona-Pandemie andererseits das Kreditgeschäft beeinflusst?

EUL\_ \_ \_ \_ \_ 2008 und in den Folgejahren waren wir – ebenso wie die Sparkassen – große Profiteure der Finanzkrise. Wir sind von den Kundeneinlagen fast erschlagen worden, was das Kreditgeschäft sehr beflügelt hat. Das zeigt: Die Kunden haben uns vertraut. Corona hat aufgrund der umfangreichen staatlichen Hilfen viele Probleme zugedeckt. Natürlich hat es nach der Pandemie etwas mehr Insolvenzen gegeben, aber das waren überwiegend Unternehmen, deren Geschäftsmodell schon vor Corona Schwächen gezeigt hatte.

MARTENS\_ \_ \_ \_ \_ Wir saßen ja quasi wie das Kaninchen vor der Schlange, in der Erwartung, die Ausfälle im Kreditgeschäft könnten ansteigen. Tatsächlich ist in den letzten Jahren eigentlich nichts passiert, es ist komplett geräuschlos für uns weitergelaufen.

EUL\_ \_ \_ \_ \_ Interessant war in der gesamten Corona-Phase das monatliche Gespräch mit der BaFin und der Bundesbank, aus meiner Sicht ein sehr guter, intensiver Kontakt zu den beiden Institutionen, die wir Banken ja ansonsten eher etwas auf Distanz halten wollen. Aber in diesem Austausch hat man viel Wert auf unsere Einschätzung der Situation vor Ort und die Schilderung praktischer Fälle gelegt. Das hat dann auch zu einem großen Vertrauen in den regelmäßigen Aufsichtsgesprächen der Folgezeit geführt.

ikf°\_ \_ \_ \_ \_ Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Kreditgeschäft?

EUL\_ \_ \_ \_ \_ Ohne Digitalisierung ist Kreditgeschäft heute nicht mehr möglich. Besonders gilt das für die standardisierte Baufinanzierung und standardisierte Kleinkredite. Da spielt die Digitalisierung eine ungleich größere Rolle und muss sie auch spielen als bei komplexeren Finanzierungen.

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Als die Kreditplattformen aufkamen, hat uns das schon in Unruhe versetzt. Im Zahlungsverkehr haben wir ja gesehen, dass uns PayPal eine Menge abgegraben hat, das man nicht mehr aufholt. In den letzten zwei Jahren ist das Plattformgeschäft – speziell bei Immobilienkrediten – fast gänzlich zum Erliegen gekommen, vor allen Dingen natürlich getrieben durch die massiven Zinsanstiege. Aber davor gab es tatsächlich Szenarien, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre 80 % des Kreditgeschäfts über derartige Plattformen laufen könnte. Dadurch sahen wir uns natürlich gezwungen, uns als Bank auch damit zu beschäftigen und zu positionieren. Die dann eingestellten Spezialisten hatten jetzt die letzten zwei Jahre wenig zu tun, das frustriert natürlich auch. Aber wenn sich die Zinsen erst mal eingespielt und die Preisvorstellungen der Immobilienverkäufer normalisiert haben, wird das Plattformgeschäft auch wieder anspringen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie war in der Vergangenheit das Verhältnis zu Kolleg:innen sowie den Vorgesetzten? Wie hat es sich entwickelt?

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Das Verhältnis zu den Führungskräften war von sehr großem gegenseitigem Respekt gekennzeichnet. Wenn ich als junger Mitarbeiter im Vorstand eine Kreditvorlage vorstellen musste – dass ich nicht die Hacken zusammenschlagen habe, das war alles. Und wenn mir während meiner Ausbildung jemand gesagt hat: »Geh mal rüber und hol eine Flasche Jägermeister«, dann habe ich das nicht hinterfragt. Heute ticken die jungen Leute natürlich anders. Die kommen schon zum Vorstellungsgespräch sehr selbstbewusst. Sie fragen: »Welche Herausforderungen gibt es hier in der Bank?« Sie fragen auch nach Work Life Balance. Und die Bindung zum Arbeitgeber ist überhaupt nicht mehr so ausgeprägt.

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Die Fluktuationsquoten, die bei uns traditionell nahe Null waren, steigen in der Tat. Und das, was die jungen Menschen an Kultur ins Unternehmen bringen, schaut sich natürlich auch die vorhandene Belegschaft sehr genau an und stellt sich die Frage: »Wenn die sich das rausnehmen, warum sollte ich das dann nicht auch tun?«

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Woran erkennt man die Kultur eines Hauses?

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Die Kultur ist die DNA und »der gute Geist« eines Hauses. Trotz der Größe, die die Bank erreicht hat, haben doch sehr viele Menschen, die hier in dieser Bank arbeiten, immer das gute Gefühl gehabt, sich wohlfühlen. Wenn die Kultur nicht gepflegt wird, das ist meine feste Überzeugung, ist es ein schleicher Prozess, dass sie sich selbst auflöst. Daher ist es die vornehmste Aufgabe des Vorstands, aber da beziehe ich die zweite und dritte Führungsebene gerne mit ein, diese Kultur vorzuleben und zu pflegen.

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ Bei Fusionen kamen Menschen aus häufig viel kleineren Häusern hinzu, in denen es mitunter heimlicher, familiärer, auch in der Entscheidungsfindung schneller zugeht. Uns ist es in allen Fusionen immer gelungen, wertschätzend miteinander umzugehen und eine neue gemeinsame Kultur zu entwickeln. Über die vielen Fusionen haben wir eine perfekte Willkommenskultur erzeugt.

EUL \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben immer darauf geachtet, die neuen Mitarbeitenden sehr offen, ehrlich, fair und von Empathie getragen zu empfangen. Und wir haben uns wirklich bemüht, aus beiden Häusern das Beste zu übernehmen und auch bei der Besetzung von Führungspositionen nicht auf die »Herkunft« zu achten. Für viele Mitarbeitende war der Wechsel zu uns auch eine Befreiung, da kleinere Häuser zum Teil straffer, mitunter auch autoritärer geführt werden. Überhaupt würde ich die Fusionen als größten Erfolg meines beruflichen Wirkens ansehen. Ich war nie davon getrieben, die Bank als Selbstzweck größer zu machen und damit mein Gehalt zu steigern. Es ist uns mit unseren Argumenten gelungen, die Menschen für uns persönlich und für die Bank zu gewinnen, und zwar ganz unterschiedliche Personengruppen. Sie müssen immer beim Vorstand anfangen. Die Vorstände der beiden Häuser müssen erst einmal Vertrauen untereinander entwickeln: »Die wollen uns nichts Böses, die wollen uns nicht nur schlucken, die haben eine vernünftige Idee.« Dann kommt der Aufsichtsrat ins Spiel. Der muss ja letztlich das Go geben, das grüne Licht anschalten für Sondierungsgespräche. Dann kommen die leitenden Mitarbeiter, die auch alle wissen wollen, wohin es geht, nicht zuletzt für sie persönlich. Und dann kommen die übrigen Mitarbeitenden. Gerade bei Sanierungsfusionen, wenn die Mitarbeitenden angeschlagen sind, darf man nicht mit dem Finger auf sie zeigen, sondern muss sie auffangen. Sie müssen jede einzelne dieser Personengruppen für sich und ihre Gedanken von einer vereinigten Volksbank gewinnen. Am Ende ist es, glaube ich, tatsächlich der größte Erfolg, die Menschen zu überzeugen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Kann man jungen Mitarbeitenden heute noch den Weg speziell ins Kreditgeschäft empfehlen?

MARTENS \_ \_ \_ \_ \_ In der Niedrigzinsphase konnte man als Banker schlechte Laune haben und Zukunftsängste entwickeln, denn wir hatten kein funktionierendes Geschäftsmodell mehr. Nun sind nicht nur die Zinsen wieder gestiegen. Gerade durch die ökologische Transformation, die wir alle miteinander gestalten müssen, um unseren Kindern und Enkelkindern noch eine lebenswerte Welt zu hinterlassen, sehe ich den Beruf des Bankers und speziell das Kreditthema ganz und gar positiv. Denn eines ist doch wohl klar: Diese Anstrengungen, die wir als Bevölkerung bewältigen müssen, die kann ich nicht »aus dem Sparbuch heraus« finanzieren, die kann auch der Staat nicht alleine stemmen. Das funktioniert nicht. Es braucht die Banken für diesen Transformationsprozess, es braucht unsere exzellent ausgebildeten Finanzierungsberater. Deswegen kann

ich jedem nur raten, der Spaß an Zahlen und Finanzprodukten hat, zu uns zu kommen. Für die nächsten 20, 30 Jahre bin ich für unsere Branche absolut euphorisch.

MARTENS - - - - - Das Kreditgeschäft wird sich weiterentwickeln. Wenn ich an Digitalisierung und Automatisierung denke, an welchen Dingen wir gerade im Hintergrund arbeiten, mit Robotern, die eintönige, wiederkehrende Aufgaben erledigen und dadurch unsere Spezialisten entlasten, wird das einen großen Einfluss haben. Ich glaube aber auch, dass gerade vor dem Hintergrund des angesprochenen Klimawandels und der ökologischen Transformation in das Kreditgeschäft Kriterien einfließen werden, mit denen sich bislang weder die Banken noch ihre Kunden beschäftigt haben. Das wird ein spannender Prozess, aber auch dieser Aufgabe werden wir uns stellen. Und wir werden sie gut meistern, da bin ich mir sicher.

ikf° - - - - - Welchen wichtigsten Ratschlag würden sie Neueinsteigern im Bankgeschäft mit auf den Weg geben?

EUL - - - - - Den Verstand einzuschalten, das Herz am rechten Fleck zu haben, unterscheiden zu können, was man darf und was man nicht darf. Da halte ich es immer mit meiner Großmutter, die gesagt hat: »Junge, das tut man nicht.« Mit diesem einen Satz wurde ein ganzes Wertegerüst vermittelt. Und wenn man sich daran orientiert, dann ist man schon auf dem richtigen Weg. Nicht zu vergessen: Das Bankgeschäft sollte nach Möglichkeit ein lautloses Geschäft sein. Das ist nicht für den Marktplatz geeignet.

MARTENS - - - - - Man sollte offen auf Menschen zugehen, am Ende ist Banking ein People Business, und es lebt von der Beziehung der Menschen untereinander. Wer daran Freude hat, der kommt gut zurecht. Die Bankausbildung ist ja nur der Einstieg, danach hat man ein breites Betätigungsfeld mit tausenden Entwicklungsmöglichkeiten. Einen besseren Arbeitgeber in der heutigen Zeit kann man sich nicht auswählen.

ikf° - - - - - Wie sieht Ihre Vision für das Kreditgeschäft der Zukunft aus?

EUL - - - - - Auch in Zukunft wird es darum gehen, dem Kunden zu vertrauen. Er kommt ja in die Bank mit einer Idee, mit einem Vorhaben, das ihn lange nicht hat schlafen lassen. Für ihn ist es ein großer Schritt, ein Haus zu bauen, eine Firma zu gründen oder zu erweitern. Und er hat sich in aller Regel gut vorbereitet, kommt vielleicht mit seinem Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater und hat nicht den Vorsatz, die Bank übers Ort zu hauen. Kreditgeschäft funktioniert nicht nach dem Motto: »Jeder Kreditnehmer ist erst mal per se Betrüger«, über 99 % sind eben keine Betrüger. Daher muss man versuchen, das Vorhaben und die Idee in einen Kredit zu kleiden und dann zu entscheiden: Kann man als Bank den Weg mitgehen oder nicht? Es ist immer sehr leicht gewesen, einen Kredit zuzusagen, immer viel komplizierter, einen Kredit abzulehnen, und zwar so, dass der Kunde einsieht: »Vielleicht sollte ich das nochmal überdenken oder die Finger davon lassen. Das Risiko für mich ist immer ein größeres als für die Bank.«

# Der Job im Investment Banking ist unverändert salonfähig, man muss sich dafür nicht schämen.

## Souâd Benkredda

- ikf° ----- Sie haben Ihre Berufslaufbahn vor über 20 Jahren im Bereich Global Markets begonnen, und wenn Sie das Kapitalmarktgeschäft von damals und heute miteinander vergleichen, was sind die wichtigsten Veränderungen?
- BENKREDDA ----- Es ist interessant festzustellen, dass schon damals, vor über 20 Jahren, immer Veränderung herrschte – philosophisch gesprochen: Die einzige Konstante ist die Veränderung. Was hat sich besonders stark verändert? Wir haben eine viel größere Transparenz und Konsolidierung als damals, was wir u.a. der Digitalisierung verdanken. Ein Beispiel: Ich habe 2001 bei der Deutschen Bank im Währungsbereich angefangen, die bis vor Kurzem noch verschiedene Handelsräume für den Währungsbereich schon innerhalb Deutschlands besaß. Mittlerweile ist das ganze Geschäft in Frankfurt zusammengefasst. Darüber hinaus stellen wir digitalisierungsbedingt eine deutlich höhere Effizienz in der Abwicklung von Transaktionen und Prozessen fest, wovon alle Marktteilnehmer sehr profitieren. Weiterhin ist das Anlegerverhalten in sehr viel stärkerem Maße datenbasiert, als es früher der Fall war, weil die Digitalisierung noch nicht so fortgeschritten war. Das bedingt jedoch auf Bankenseite eine wesentlich umfangreichere IT-Infrastruktur, die wiederum die Gefahr von Cyber-Kriminalität birgt.
- ikf° ----- Wie spielt die Nachhaltigkeit in das Kapitalmarktgeschäft hinein?
- BENKREDDA ----- Die Nachhaltigkeit ist sowohl für Investoren als auch Emittenten wesentlich wichtiger geworden. Getrieben wird dieser Trend u.a. auch durch die Anforderungen der Regulatorik und des Reportings. Wir sind als Banken mittendrin in dem politischen, wichtigen Diskurs, der in unserer Gesellschaft über dieses Thema geführt wird.
- ikf° ----- Bei welchen Kundengruppen ist die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten besonders stark gestiegen?
- BENKREDDA ----- Die Genossenschaftsbanken und auch Spezialinstitute, wie zum Beispiel die Kirchenbanken, die ja auch ein Teil unserer genossenschaftlichen Finanzgruppe sind, haben die Nachhaltigkeit immer schon in ihrer DNA gehabt. Bevor wir über Nachhaltigkeit als Megatrend diskutiert haben, tätigten diese Institute bereits in der heutigen Definition nachhaltige Kreditgeschäfte und Anlagen. Von daher würde ich auch für unser Haus in Anspruch nehmen, dass wir eine hohe Kreditibilität und eine hohe positive Reputation in diesem Thema besitzen. Wir haben auch eine eigene Gruppe innerhalb des Kapitalmarktbereichs, die sich ausschließlich mit Nachhaltigkeit befasst. Hier stellen wir eine steigende Nachfrage der reinen ESG-Beratung als separater Dienstleistung fest, die keine unmittelbare Kapitalmarkttransaktion nach sich zieht. Zudem bietet unser Haus Emittenten und Investoren digitale Tools zur Investorenanalyse auf der einen und Emittentenanalyse auf der anderen Seite. So können wir

als Haus einen Beitrag dazu leisten, dass ein echter Markt für nachhaltige Anleihen und Finanzprodukte entsteht, bei dem nachhaltige Projekte und Geschäftsmodelle von nachhaltig verwalteten Geldern finanziert werden. Im Übrigen erwarten wir für 2024 im Sustainable-Bond-Markt ein globales Emissionsvolumen von einer Billion US-Dollar, im vergangenen Jahr waren es noch 866 Milliarden US-Dollar.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten ist formaler geworden, es gibt viel mehr Regeln, die man beachten muss.

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Absolut richtig! Einerseits ist das natürlich sinnvoll, um z.B. Greenwashing zu vermeiden. Andererseits, und das sage ich auch in den Gremien, in denen ich vertreten bin, müssen wir aufpassen, dass eine Überregulierung nicht Innovationen behindert, weil die Angst vor Regelverstößen zu groß wird.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Trifft es zu, dass das Investment Banking und auch speziell das Kapitalmarktgeschäft eher durch transaktionsbasiertes Handeln – also das Gegenteil von Relationship Banking – gekennzeichnet ist?

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Ich sehe die Welt dabei zweigeteilt: Einerseits haben wir ja schon über die wichtigsten Strukturrends gesprochen: Digitalisierung, Effizienzsteigerung, Transparenz. Dadurch werden die Produkte selbst vergleichsweise stark standardisiert. Insofern muss man dem Kunden einen schnellen und kompetitiven Prozess anbieten. Andererseits müssen Sie gerade deshalb noch näher als früher am Kunden sein, nur dann können Sie ihn richtig beraten. Von daher glaube ich, dass die Beziehungen immer wichtiger werden. Es kommt darauf an, auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen und mit Lösungen zu reagieren, die für den jeweiligen Kunden passen, statt einfach mal einen Bauchladen mitzubringen, aus dem sich der Kunde etwas aussuchen kann. Wirklich glänzen können Sie nur durch sehr, sehr gute Betreuung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wo liegen in diesem Geschäft die wichtigsten Wettbewerbsvorteile Ihres Hauses, gerade im Konkurrenzkampf mit den »klassischen« Investment Banken aus den USA?

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Der USP der DZ Bank ist, dass sie Teil der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist. Stärke und Diversifikation des Verbunds – die sich ja auch in dem gemeinsamen Rating niederschlagen – ermöglichen uns ein relativ günstiges Funding. Damit wiederum können wir unseren Kunden, also den Genossenschaftsbanken, Institutionellen in- und außerhalb des Verbundes und den Firmenkunden Produkte in hoher Qualität zu kompetitiven Preisen zur Verfügung stellen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Haben Sie eine Erklärung dafür, warum die Zahl der Neuemissionen in Europa insgesamt, aber auch in Deutschland so stark zurückgegangen ist?

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Wenn wir über IPOs sprechen, dann kommt man zwangsläufig auf die in Deutschland nicht sehr stark ausgeprägte Aktien- und damit Risikokultur. In Deutschland besteht allgemein eher eine Aversion gegen Risiko, teilweise unabhängig davon, welche Rendite dem entgegensteht. Das ist tatsächlich kulturell verankert und unterscheidet sich von den USA. Im Jahr 2023 besaßen knapp 18 % Prozent der Bevölkerung in Deutschland über 14 Jahren Aktien – das ist im internationalen Vergleich wenig. Darüber hinaus erfahren Unternehmen, die im Ausland an die Börse gehen, eine ganz andere Betreuung durch die dortigen Ökosysteme und erhalten eine deutlich höhere Bewertung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Im Vergleich mit den USA ist der deutsche Kapitalmarkt auch wesentlich stärker fragmentiert. Die Realisierung der Kapitalmarktunion wird immer wieder gefordert, aber es hat sich noch nichts Entscheidendes getan. Haben Sie bei diesem Thema noch Hoffnung?

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Ich selbst habe Hoffnung. Es gibt gerade wieder eine Reihe von Initiativen, und das Thema nimmt tatsächlich wieder Fahrt auf. Wir brauchen die Kapitalmarktunion dringend und bringen uns als Haus auch in die entsprechenden Gespräche ein. Dabei geht es zum einen um das Anschieben der Verbriefung. Zum anderen liegt ein großes Potenzial in der Harmonisierung der Insolvenzregeln. In diesem Bereich gelten noch stark nationales Recht und länderspezifische Prozesse, die es Anlegern schwer machen, die Übersicht zu behalten.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wenn man sich mit Studierenden unterhält, dann hat man den Eindruck, dass das Investment Banking an Strahlkraft eingebüßt hat.

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Sicherlich ist es so, dass die Strahlkraft durch die Global Financial Crisis zumindest nicht stärker geworden ist. Aber der Job im Investment Banking ist unverändert salonfähig, man muss sich nicht dafür schämen. Natürlich ist der Kampf um sehr gute Arbeitskräfte mittlerweile intensiver geworden, weil wir im Gegensatz zur Vergangenheit einen stärkeren Arbeitnehmermarkt haben. Bei uns sieht es Gott sei Dank mit den Bewerbenden noch gut aus. Wir sind aber auch keine riesige Investment Bank. Und wir investieren viel Zeit – z.B. durch Vorträge an Universitäten –, das Thema Kapitalmarkt etwas näher an die Studierenden, an die jungen Menschen heranzubringen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Ist dieser Teil des Bankgeschäfts immer noch so stark männlich dominiert?

BENKREDDA \_ \_ \_ \_ \_ Ja, das ist so, auch wenn ich auf meine eigenen Bereiche schaue. Wir haben vor allem in den Führungsebenen einen sehr viel höheren Männer- als Frauenanteil. Um das zu ändern, muss man ganz früh ansetzen und z.B. die MINT-

Fächer und darauf basierende Studiengänge auch für junge Frauen attraktiver gestalten. Da ist auf jeden Fall Luft nach oben, um zur Parität zu kommen.

ikf° - - - - - Sie haben sehr stark international gearbeitet, waren sowohl für die Deutsche Bank als auch Standard Chartered im Mittleren Osten. Was hat Sie dann bewogen, zur DZ Bank in die genossenschaftliche Bankengruppe zu wechseln?

BENKREDDA - - - - - Nachhaltigkeit ist nicht nur ein aktueller Trend, das ist der Megatrend in den nächsten Dekaden. Und wenn man sich im Bankgeschäft bewegt, dann macht es natürlich auch sehr viel Sinn, für ein Institut zu arbeiten, das in diesem Bereich Kreditwürdigkeit hat, um die gesellschaftlich wichtige Transformation voranzutreiben. Total spannend fand ich auch, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe ihren Kunden gehört. Schließlich hat es mir in meinem Berufsleben immer Spaß gemacht, Impulse zu setzen, die hoffentlich positiv sind. Dies in der zweitgrößten Bank Deutschlands tun zu können, hat mich sehr gereizt.





# Kapitel Vier

## Währungspolitik und Zahlungsverkehr

Um die im Zuge der Ölpreiskrise 1973 dramatisch angestiegenen Inflationsraten zu bekämpfen, ergriffen Bundesregierung und Bundesbank verschiedene Maßnahmen zur Abwehr unerwünschter Kapitalzuflüsse aus dem Ausland. Anfang 1974 wurde der Großteil der Zahlungsverkehrskontrollen wieder aufgehoben, u.a. waren keine Genehmigungen mehr für Kreditaufnahmen im Ausland oder den Erwerb inländischer Wertpapiere durch Gebietsfremde erforderlich. Der Zusammenbruch des Bretton-Woods-Systems mit festen Wechselkursen und Goldparität forcierte die Überlegungen, in Europa einen gemeinsamen Währungsraum zu schaffen. Mitte 1974 wurde eine neue Recheneinheit eingeführt und 1979 durch die »Europäische Währungseinheit« (ECU) abgelöst. Es dauerte indes noch 20 Jahre bis zum Inkrafttreten der dritten Stufe der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion, mit der der ECU durch den auch in Form von Münzen und Scheinen verfügbaren Euro ersetzt wurde. In den letzten Jahren wird nun aufgrund der Digitalisierung über eine neue Form dieses gemeinsamen Zentralbankgeldes nachgedacht.

*Burkhard Balz* beleuchtet die Chancen und Risiken eines digitalen Euro und geht insbesondere auf den Nutzen für Verbraucher und Unternehmen ein.

# Eine Möglichkeit, den Euro für die Zukunft zu rüsten, wäre ein digitaler Euro.

## Burkhard Balz

IN DEN LETZTEN 50 Jahren hat sich die Welt des Zahlungsverkehrs grundlegend geändert. Das Volumen an unbaren Zahlungen hat sich seit 1975 von etwa 4 Mrd. Transaktionen auf fast 28 Mrd. im Jahr 2022 nahezu versiebenfacht. Anders als in den 1970er Jahren, in denen man noch mit Schecks hantieren musste, sind mittlerweile Karten das bedeutendste Zahlungsmittel. Der Übergang von der D-Mark zum Euro wurde im Zahlungsverkehr problemlos bewältigt. Mittlerweile ist Europa auch zur SEPA – zum einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum – zusammengewachsen. Neben den politischen Entwicklungen hat aber vor allem die Digitalisierung das Gesicht des Zahlungsverkehrs stark verändert. Aufträge werden heutzutage nicht mehr am Bankschalter abgegeben, sondern bequem mittels Smartphones initiiert. Überweisungen werden heute schon europaweit in wenigen Sekunden statt einigen Tagen abgewickelt. Und viele Kunden kaufen und bezahlen nicht mehr im Laden, sondern im Internet.

Dies äußert sich auch im Zahlungsverhalten. Gemäß einer repräsentativen Erhebung der Bundesbank für das Jahr 2021 ist der Barzahlungsanteil gemessen an der Anzahl der Transaktionen seit 2017 um 16 Prozentpunkte auf 58 % zurückgegangen (Deutsche Bundesbank 2022). Gleichzeitig wird das Bezahlen mit der Karte, dem Smartphone oder der Smartwatch immer gebräuchlicher und beliebter. Hierzu haben vor allem die Pandemie und die zunehmende Nutzung des kontaktlosen Bezahlers beigetragen. Aus heutiger Sicht dürfte sich diese Entwicklung fortsetzen und die Verwendung von Bargeld als Zahlungsmittel im Alltag abnehmen. In manchen europäischen Ländern liegt der Anteil schon unter 20 % (EZB 2022). Bargeld ist in unserem Geldsystem bislang jedoch die einzige Form von öffentlichem Geld, zu dem Privatpersonen Zugang haben. Alle anderen Zahlungsmittel sind privates Geld. Langfristig könnte somit die Rolle von öffentlichem Geld immer mehr an Bedeutung verlieren.

Zudem werden die Zahlungslösungen globaler BigTech-Anbieter präsenter. Diese Angebote sind vor allem aufgrund ihrer bequemen Handhabung für die Kunden beliebt. Aus europäischer Sicht bereitet allerdings Sorge, dass es sich fast ausnahmslos um außereuropäische BigTech-Unternehmen handelt, deren Infrastruktur sich ebenfalls außerhalb Europas befindet. Sie bieten vielen Nutzern über App-Stores, soziale Netzwerke und den Onlinehandel einen Zugang zum digitalen Leben. Zugleich könnte die starke Marktmacht diese global tätigen Anbieter dazu bewegen, über die Ausgabe eigenen digitalen Geldes – zum Beispiel in Form von sogenannten »Stablecoins« – nachzudenken. Das Projekt »Libra« (später Diem), mit dem sich der Facebook-Konzern Meta vor vier Jahren beschäftigte, zielte ebenfalls auf die Ausgabe eines Stablecoins ab (Diem 2019). Auch wenn das Projekt nicht umgesetzt wurde und sich die regulatorischen Rahmenbedingungen insbesondere in Europa geändert haben, zeigt sich doch, vor welchen Herausforderungen die Zentralbanken beim Thema »Geld« künftig stehen könnten.

Nicht nur das Eurosystem, sondern Zentralbanken auf der ganzen Welt beschäftigen sich mit digitalem Zentralbankgeld. Gemäß einer Studie der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich liegt der Anteil der befragten Zentralbanken, die an diesem Thema arbeiten, bei 93 % (Kosse/Mattei 2023). Bei der Entwicklung von digitalem Zentralbankgeld spielen neben Zentralbanken auch Fachleute in verschiedenen Forschungseinrichtungen eine sehr wichtige Rolle. Mit ihrer Forschung und der Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen und Kenntnisse geben sie wertvolle Impulse.

Das Eurosystem prüft derzeit, wie öffentliches Geld auch in Zukunft das Rückgrat unseres Geldsystems im Euroraum bilden kann. Mit dem digitalen Euro könnte öffentliches Geld auch im digitalen Zeitalter von zentraler Bedeutung für das Geldsystem bleiben. Ein digitaler Euro würde das Bargeld ergänzen, nicht ersetzen, und wäre im gesamten Euroraum für Zahlungen in Geschäften, im Onlinehandel, zwischen Personen (P2P) und bei Zahlungen von und an staatliche Stellen einsetzbar. Der digitale Euro wäre also universell nutzbar und würde vom Eurosystem als ausfallsicheres Zahlungsmittel ausgegeben.

## Digital, einfach und europäisch – Motive und Merkmale eines digitalen Euro

Neben der universellen Verwendbarkeit hätte der digitale Euro weitere Vorteile. Man könnte sowohl online als auch offline bezahlen. Jede Zahlung mit dem digitalen Euro würde in Echtzeit abgewickelt. Zudem würde die finanzielle Privatsphäre beim digitalen Bezahlen gestärkt und ein Höchstmaß an Sicherheit gewährleistet werden. Mit dem digitalen Euro könnte das Eurosystem die vielfältigen Potenziale der Digitalisierung zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger nutzen.

Der digitale Euro würde das Leben der Menschen vereinfachen. Er wäre die digitale Ergänzung zum Bargeld. Mit Bargeld können die Menschen vor Ort bezahlen, unabhängig davon, in welchem Euro-Mitgliedsland sie sich befinden. Gleiches würde mit dem digitalen Euro dann auch für das Bezahlen im E-Commerce gelten. Online-Shopping im SEPA-Ausland könnte so noch attraktiver werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der digitale Euro – wie Bargeld – eine möglichst bequeme und europaweit einheitliche Nutzungserfahrung bieten kann. Diese könnte durch zwei Optionen sichergestellt werden: Erstens könnten Banken und andere Zahlungsdienstleister den digitalen Euro in ihre bestehenden und bekannten Mobile-Banking-Anwendungen integrieren. Zweitens soll es auch möglich sein, dass die Intermediäre den digitalen Euro mittels einer vom Eurosystem bereitgestellten App anbieten.

Die eigentliche Zahlung würde in beiden Fällen kontaktlos oder mithilfe von QR-Codes erfolgen.

Auf diese Weise bleibt die Schlüsselrolle der Finanzindustrie erhalten. Das Eurosystem würde den digitalen Euro ausgeben und für die Abwicklung im Hintergrund zuständig sein. Die eigentliche Verteilung an die Endnutzer würde von den Intermediären übernommen. Sie würden auch weiterhin die Schnittstelle zu Verbrauchern, Unternehmen und Handel bilden.

Neben dem ganz konkreten Nutzen spielen aber auch politische Erwägungen eine wesentliche Rolle, wenngleich sie im Kalkül der meisten Nutzer wohl nicht so sehr im Vordergrund stehen. So gibt es zwar schon heute eine Vielzahl von Zahlungsmöglichkeiten, die meisten dieser Lösungen sind aber entweder nur im eigenen Land verfügbar oder werden von außereuropäischen Anbietern bereitgestellt. Damit bleiben geopolitische Entwicklungen die Achillesferse im europäischen Zahlungsverkehr, die durch eine entsprechende einheitliche europäische Lösung besser geschützt werden könnte. Zudem könnte der digitale Euro nicht nur den europäischen Finanzsektor, sondern auch Wettbewerb und Innovation stärken. Er würde eine gesamteuropäische Plattform für die Entwicklung innovativer und kostengünstiger Dienstleistungen bieten.

Nicht zuletzt steigert der digitale Euro als digitale Back-Up-Infrastruktur auch die Widerstandsfähigkeit. Neben der Möglichkeit online zu bezahlen, soll ebenfalls gewährleistet sein, dass digitales Bezahlen auch ohne Netzverbindung – also offline – überall möglich ist. Zudem könnten solche Offline-Zahlungen den Bürgerinnen und Bürgern ein zusätzliches Maß an Privatsphäre bieten, indem anonyme Transaktionen bis zu einem bestimmten Betrag ohne Beteiligung von Intermediären ermöglicht werden. Dies würde neue Maßstäbe für den Datenschutz beim digitalen Bezahlen setzen. Das Eurosystem wäre nicht in der Lage, Zahlungen mit dem digitalen Euro – ob offline oder online – mit der Identität einzelner Nutzerinnen und Nutzer zu verknüpfen. Lediglich zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sollen Finanzintermediäre in angemessenem und notwendigem Umfang auf personen- und transaktionsbezogene Daten zugreifen können.

Gleichzeitig soll der digitale Euro inklusiv sein und niemanden zurücklassen, also auch digitale Teilhabe gewährleisten. Digitale Teilhabe ist nicht mit finanzieller Inklusion, die auf den Zugang der Menschen zu Finanzdienstleistungen abstellt, zu verwechseln. Digitale Teilhabe ist weiter gefasst und bedeutet demgegenüber, dass in einer zunehmend digitalen Welt alle Teile der Bevölkerung an entsprechenden Angeboten partizipieren und digital bezahlen können. Dies könnte nicht nur durch eine möglichst benutzerfreundliche und inklusive Ausgestaltung der App erreicht werden, sondern auch durch eine zusätzliche physische Bezahlkarte, da nicht jeder ein Smartphone besitzt.

Potenzielle Risiken, die sich aus der Einführung eines digitalen Euro ergeben könnten, sind ebenfalls Gegenstand der Analysen des Eurosystems. Gefahren für die Finanzstabilität, wie etwa ein substanzieller Einlagenabfluss

aus dem Geschäftsbankensystem, sollen mithilfe geeigneter Schutzmechanismen verhindert werden. Da der digitale Euro vorrangig zum Bezahlen im Alltag und nicht zur Wertaufbewahrung gedacht ist, soll es sogenannte Haltelimiten geben. Die genaue Ausgestaltung und die Höhe dieser Limite steht noch nicht fest. Im Rahmen des Finanzstabilitätsberichts 2023 hat die Bundesbank eine erste Analyse zu den Auswirkungen eines digitalen Euro auf die Bankliquidität sowie zur Wirksamkeit verschiedener Haltelimiten veröffentlicht (Deutsche Bundesbank 2023, S. 85f.). Weitere Analysen sind jedoch unbedingt erforderlich und daher integraler Bestandteil der geplanten Arbeiten in naher Zukunft.

## Projektstand und rechtliches Fundament für den digitalen Euro

Seit Beginn des Projekts im Jahr 2021 hat sich das Eurosystem eingehend mit verschiedenen Fragestellungen und vor allem der möglichen Ausgestaltung eines digitalen Euro befasst. Als Ergebnis dieser Untersuchungen hat der EZB-Rat ein erstes Konzept für den digitalen Euro gebilligt. Gleichzeitig hat der EZB-Rat Mitte Oktober 2023 die nächste Projektphase, die Vorbereitungsphase, eingeleitet. Diese läuft seit dem 1. November 2023. Der erste Teil ist zunächst auf zwei Jahre angelegt, in denen weitere Vorarbeiten für die mögliche Einführung eines digitalen Euro geleistet werden sollen. Konkret geht es dabei um die folgenden Aufgaben (EZB 2023, S. 37):

- Fertigstellung des Digital Euro Scheme Rulebook. Dabei handelt es sich um das gemeinsam mit Marktteilnehmern erarbeitete Regelwerk für den digitalen Euro. Ziel dieses Regelwerks ist die Sicherstellung einer einheitlichen Verwendung des digitalen Euro im gesamten Euroraum.
- Auswahl möglicher Dienstleister, die verschiedene Dienste und Komponenten für den Aufbau der Infrastruktur des digitalen Euro entwickeln könnten.
- Durchführung weiterer experimenteller Arbeiten – auch hinsichtlich der möglichen technologischen Basis eines digitalen Euro. Das Eurosystem nutzt hier die gewonnenen Erkenntnisse aus den Prototyping-Aktivitäten während der Untersuchungsphase. Im Zentrum stand dabei ein Token-basiertes Modell als technische Grundlage für den digitalen Euro.

Dabei war der Übergang in die Vorbereitungsphase noch keine Entscheidung darüber, ob es einen digitalen Euro tatsächlich geben wird. Dafür muss zunächst ein stabiler Rechtsrahmen geschaffen werden. Erst wenn dieser vollendet ist, könnte das Eurosystem die Schritte zur tatsächlichen Umsetzung und Einführung einleiten.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung erfolgte Ende Juni letzten Jahres. Die Europäische Kommission veröffentlichte ihren Verordnungsvorschlag, der in den kommenden Wochen und Monaten mit dem Europäischen Parlament und dem Rat der Europäischen Union abgestimmt wird (Europäische Kommission 2023). Die Veröffentlichung erfolgte im Übrigen im Rahmen eines Gesetzgebungspakets, das auch Vorschläge zur Stärkung des Euro-Bargelds enthält. Dies unterstreicht den komplementären Charakter von digitalem Euro und Bargeld.

Der Verordnungsentwurf sieht unter anderem vor, dem digitalen Euro die Eigenschaft als gesetzliches Zahlungsmittel – genau wie Bargeld – zuzuerkennen. Dadurch würde die Rolle des Euro als allgemein zugängliches öffentliches Geld gestärkt. Zudem soll gesetzlich verankert werden, dass der digitale Euro von Beginn an auch für Offline-Zahlungen verwendet werden kann. Außerdem soll der digitale Euro sogenannte bedingte Zahlungen unterstützen. Dabei handelt es sich um Zahlungen, die bei Erfüllung bestimmter Bedingungen automatisiert ausgeführt werden. Damit könnte in Zukunft weiteres Innovationspotenzial in der Wirtschaft erschlossen werden. Auch die aufgezeigte wichtige Rolle von Intermediären im Geldsystem an der Schnittstelle zum Kunden wird im Verordnungsvorschlag festgeschrieben.

Damit wird der digitale Euro zu einer Art Private-Public-Partnership zwischen der Zahlungsverkehrsindustrie und dem Eurosystem. Diese muss gleichzeitig mit einem adäquaten Gebührenmodell für Zahlungsdienstleister, die den digitalen Euro vertreiben, unterfüttert werden. Hierzu wurden erste Ideen entwickelt. So sollte ein digitaler Euro für die Grundnutzung durch die Bürgerinnen und Bürger kostenlos sein. Einzelhändler sollen zwar Gebühren zahlen, aber zugleich einen wirtschaftlichen Anreiz haben, den digitalen Euro zu akzeptieren. Das Eurosystem würde – wie auch heute schon bei der Produktion und Ausgabe von Banknoten – seine eigenen Kosten tragen. Die genaue Ausgestaltung des Kompensationsmodells für den digitalen Euro liegt jedoch in den Händen des Gesetzgebers.

Sobald der rechtliche Rahmen steht und die genannten Vorarbeiten abgeschlossen sind, könnte der EZB-Rat über die tatsächliche Entwicklung eines digitalen Euro entscheiden. Der Zeitpunkt der Einführung hängt dabei maßgeblich vom Fortgang der legislativen Beratungen ab. So wäre nach heutigem Stand wohl frühestens im Jahr 2028 mit der Einführung eines digitalen Euro zu rechnen. Diese würde wohl, wie bei Projekten dieser Größenordnung eigentlich unverzichtbar, in Etappen erfolgen. Ein stufenweises Vorgehen sorgt für mehr Flexibilität und minimiert Risiken. Im ersten Schritt könnte eine erste Version, die P2P- sowie Online-Zahlungen unterstützt, eingeführt werden. Im zweiten Schritt könnte die Funktionalität um Zahlungen an der Ladenkasse erweitert werden. Dies würde Händlern mehr Zeit für notwendige Anpassungen ihrer Systeme geben und eine reibungslose Implementierung sicherstellen.

Möglicherweise wird man bei den nächsten runden Jubiläen des ikf° instituts für kredit- und finanzwirtschaft auch auf den digitalen Euro zurückblicken können. Der digitale Euro würde wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des europäischen Zahlungsverkehrs setzen. Dabei wäre er nicht nur ein neues Zahlungsverfahren, sondern Anker und Katalysator für weitere Innovationen – ganz im Sinne des Credo der Ruhr-Universität Bochum: »built to change«.

## Literatur

DEUTSCHE BUNDESBANK: Zahlungsverhalten in Deutschland 2021, Frankfurt/M. 2022.

DEUTSCHE BUNDESBANK: Finanzstabilitätsbericht 2023, Frankfurt/M. 2023.

DIEM: »Introducing Libra«, Pressemitteilung v. 18.6.2019.

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the digital euro, COM/2023/369 final, Brüssel 2023.

EZB: Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE), Frankfurt/M. 2022.

EZB: A stocktake on the digital euro: Summary report on the investigation phase and outlook on the next phase, Frankfurt/M. 2023.

KOSSE, A./MATTEI, I.: Making headway – Results of the 2022 BIS survey on central bank digital currencies and crypto, BIS Papers No. 136, Basel 2023.



# Kapitel Fünf

## Nachhaltigkeit

»Die Grenzen des Wachstums« – mit dem 1972 erschienenen, global einflussreichen Bericht des Club of Rome zur Zukunft von Ökologie und Ökonomie (»Meadows-Report«) erhielt das Bewusstsein für die Gefährdung der Natur einen deutlichen Schub, der Konsequenzen in nahezu allen Bereichen von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft nach sich zog, noch bevor der Begriff der »Nachhaltigkeit« in aller Munde war. In der Kreditwirtschaft gab es (auch) als Ausfluss dessen 1974 eine bemerkenswerte Neugründung: Am 11. März wurde in Bochum die »Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken« ins Leben gerufen, das erste deutsche Kreditinstitut, das sich ökologisch-soziale Grundsätze auf die Fahnen geschrieben hatte. Ihren Nachhaltigkeitsfokus hat die Bank seither beibehalten und war damit Vorreiter für den Megatrend, der in den letzten Jahren – auch durch politischen Druck – die gesamte Kreditwirtschaft erfasst hat: die Beachtung der ESG-Kriterien im Bankgeschäft.

*Laura Mervelskemper* stellt heraus, wie sich die GLS Bank auch heute noch konzeptionell von anderen Kreditinstituten unterscheidet, *Georg Schürmann* teilt seine Erfahrungen aus dem Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung, und *Markus Didier* schildert die nachhaltigkeitsbedingten Veränderungsprozesse in einer der größten deutschen Sparkassen.

# Der entscheidende Unterschied liegt in Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit, Anspruch und Konsequenz.

## Dr. Laura Mervelskemper

ikf° ----- Wie fanden Sie Ihren Weg in die Finanzbranche, und woher kam der Anreiz, den beruflichen Schwerpunkt auf das Thema Nachhaltigkeit zu legen?

MERVELSKEMPER ----- Ich habe im Jahr 2009 ein Studium »Green Business Management« begonnen. Dabei ist mir aufgefallen, dass in den Diskussionen um Nachhaltigkeit immer wieder aus einer finanziellen Perspektive argumentiert wurde. Deswegen fand ich es spannend, mich im Master stärker auf den Finanzbereich zu spezialisieren, um in die Debatten auch die richtigen Argumente einbringen zu können. Dies hat sich durch meine Tätigkeit in einem großen Konzern stark gefestigt. Dort wurde reagiert, wenn ein Investor eine neue Policy vorgestellt hat, der zu folgen war, weil ansonsten Kapital abgezogen worden wäre. Insofern erkannte ich die Rolle der Finanzindustrie als Stellhebel für eine nachhaltige Wirtschaft.

ikf° ----- Warum haben Sie sich für die GLS Bank entschieden?

MERVELSKEMPER ----- In meiner Masterarbeit kombinierte ich beide Themen und habe mich anschließend für eine Promotion am Bankenlehrstuhl bei Professor Paul entschieden – zum Thema Nachhaltigkeit, da ich die Meinung vertrete, dass Nachhaltigkeit und das Finanzwesen viel stärker verknüpft gedacht werden müssen. Das Besondere an der GLS Bank ist, dass sie sehr wertgetrieben aus einer inneren Motivation heraus handelt und eine Vorreiterrolle im nachhaltigen Finanzwesen einnimmt.

ikf° ----- Wie empfinden Sie die Entwicklung des Themas Nachhaltigkeit von Ihrem Einstieg bei der Bank bis heute?

MERVELSKEMPER ----- Die GLS Bank hat das Thema Nachhaltigkeit seit ihrer Gründung im Fokus, das unterscheidet sie von vielen anderen Kreditinstituten. Seit meinem Anfang bei der GLS Bank im Jahr 2018 nehme ich wahr, dass das Thema Nachhaltigkeit eine andere Bedeutung am Markt einnimmt. Es herrscht ein größeres Bewusstsein für Nachhaltigkeit, es gibt insgesamt mehr Banken, die das Thema für sich erkennen. Zudem stellt die Regulatorik mittlerweile ganz klare Anforderungen an die Häuser, nachdem 2019 das »Merkblatt der BaFin zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken« veröffentlicht wurde und für großes Aufsehen gesorgt hat. Auch dadurch wurde das Thema Nachhaltigkeit auf eine formellere Ebene gehoben.

ikf° ----- Wie positionieren Sie sich innerhalb der Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft als Bank? Welche Rolle schreiben Sie sich zu?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Wir setzen uns stark dafür ein, Pionierin für eine regenerative Wirtschaftsweise zu sein. Dies betrifft die Art und Weise, wie wir intern wirtschaften und zugleich die Entscheidung, welche Projekte wir finanzieren möchten. Persönlich treibt mich sehr stark der Satz: »Das Finanzsystem von heute entscheidet über die Welt von morgen« an. Eine Bank kann lenken, wohin Kapital fließt – und wohin nicht. Auf dieser Grundlage besitzen Banken eine besondere Rolle in der Transformation und dafür muss ihr Nachhaltigkeitsverständnis stimmen. Eine regenerative Wirtschaftsweise schafft es, die planetaren Grenzen einzuhalten und zu stärken sowie starke soziale Fundamente zu legen und zu fördern.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie stark hat sich die Nutzung nachhaltiger Finanzierungsmöglichkeiten verändert? Welche Produkte bieten Sie konkret an?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Die Nachfrage ist enorm gestiegen, was die Bedeutung des Themas in der Gesellschaft widerspiegelt. Die Nachfrage ist aber noch nicht dort, wo sie sein könnte. Meiner Meinung nach beziehen Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist, viel häufiger Ökostrom und kaufen Bioprodukte, als dass sie ihre Finanzen bei einer nachhaltigen Bank verorten. Es fehlt noch am Bewusstsein, dass es einen Unterschied macht, wo ich mein Konto habe und mein Geld liegt. Nichtsdestotrotz: Wenn wir uns unsere Bilanzsumme anschauen, verzeichnen wir in den letzten Jahren einen massiven Anstieg. Wir bieten die gesamte Produktpalette einer Universalbank, also Zahlungsverkehr, Kredit- und Anlagegeschäft, mit Ausnahme nicht-zweckgebundener Konsumenten- oder Privatkredite an. Konsumenten- oder Privatkredite vergeben wir, wenn damit konkret z.B. eine Photovoltaikanlage, ein Elektroauto, ein Tinyhouse finanziert oder eine Immobilie energetisch saniert werden soll.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Gibt es Branchenschwerpunkte bei den Kapitalnachfragern, wie Bio-Landwirtschaft, Windkraft, Solarenergie, Wasserwerke?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Wir fokussieren uns auf die Finanzierung menschlicher Grundbedürfnisse in einer nachhaltigen Art und Weise und haben gleichzeitig harte Ausschlusskriterien, die definieren, was wir nicht finanzieren. Daraus ist der Fokus auf sechs Branchen entstanden: »Erneuerbare Energien« ist dabei mit ca. 30 % die größte unserer Branchen. Danach folgt in ähnlicher Größe der Bereich »Wohnen«, der auf die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum mit nachhaltigen Baumaterialien abzielt. »Ernährung« stellt einen weiteren Bereich dar, in dem die ökologische Landwirtschaft den Schwerpunkt ausmacht, zu dem aber auch Naturkostverarbeitung sowie der Bio-Einzelhandel zählt. Der Bereich »Bildung und Kultur« umfasst z.B. viele freie Schulen und Waldorfschulen. Der Bereich »Soziales und Gesundheit« beinhaltet die Finanzierung von Pflegeheimen und Gesundheitseinrichtungen, die Branche »nachhaltige Wirtschaft« umfasst Unternehmen z.B. aus den Bereichen Naturkosmetik, Naturtextilien,

Klima- und Umweltschutz oder Nachhaltigkeitsberatung. Wir finanzieren keine Unternehmen und Projekte aus den Bereichen der fossilen Energien, der Atomkraft, der Rüstungs- und Waffenindustrie, der Massentierhaltung oder solche, die Biozide, Pestizide oder Gentechnik in der Landwirtschaft einsetzen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sieht es bei den Möglichkeiten der Geldanlage aus?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Wir bieten verschiedene Fonds an, die wir selbst auflegen und vertreiben. Die Verwaltung geschieht über unsere Tochtergesellschaft, die GLS Investment Management GmbH. Ein Beispiel ist unser »Klimafonds«, der sehr spezifisch in klimaschützende Technologien und Unternehmen investiert. Demgegenüber entspricht unser GLS Bank Aktienfonds unseren Anlage- und Finanzierungsgrundsätzen in breiterer Form. Einen weiteren Fonds haben wir mit dem B.A.U.M. e.V. aufgelegt, der den Fokus auf die Unterstützung von Unternehmen setzt, die sich in Transformation befinden. Unser jüngst aufgelegter Kinderperspektiven-Fonds entstand in Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern. Wir führen zudem einen Fair World Fonds und zuletzt unseren Mikrofinanzfonds.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie definieren Sie eine Finanzierung oder eine Investition als »nachhaltig«?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Im ersten Schritt ziehen wir unsere Ausschlusskriterien als Teil unserer Anlage- und Finanzierungsgrundsätze heran. Gibt es hier keinen Verstoß, kommen Positivkriterien ins Spiel. Als Beispiel einer positiven Geschäftspraktik ist das ressourcenschonende Wirtschaften zu nennen. Wurde ein Geschäftsfeld als positiv klassifiziert, weil es die menschlichen Grundbedürfnisse erfüllt, steigen wir in eine tiefergehende Prüfung ein. Diese stellt auf unsere Zukunftsbilder ab: Wie muss eine Branche ausgestaltet sein, damit sie zukunftsfähig ist? Am Beispiel des Bereichs »Wohnen« erläutert, bedeutet dies: Viele Banken finanzieren die Schaffung von Wohnraum. Wichtig ist aber die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum, der mit ökologischen Baumaterialien entsteht, die Vielfalt im Quartier fördert und Mieter:innen mit gewissen Mitbestimmungsrechten ausstattet. Wir nutzen daher Wirkungsindikatoren, um unseren Einfluss auf das Zukunftsbild durch unsere Finanzierungen und Projekte sichtbar zu machen, Wirkungstransparenz zu erzeugen. Ein Beispiel dafür aus der Wohnungsbranche ist die Berechnung der durchschnittlichen Miete der Objekte, die wir finanzieren, im Verhältnis zum regionalen Mietpiegel. Dadurch können wir bezahlbaren Wohnraum identifizieren und fördern. Darüber hinaus definieren wir bestimmte Wirkungsziele, um Potenziale oder Förderungsbedarf zu identifizieren. Insofern geht es auch nicht im strengen Sinne um »unsere« Wirkung. Wir erhalten Geld von Menschen, das wir in nachhaltige Projekte lenken, die Wirkung erzielen diese Projekte. Der eigentliche Beitrag der Bank besteht in ihrem Steuerungsmechanismus der Kapitalallokation mit Fokus auf Nachhaltigkeit.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sieht es mit der Datenverfügbarkeit bei Ihren Kunden aus, wo besteht Nachholbedarf?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Vieler unserer Kund:innen sind Kleinst- und kleine Unternehmen, für die es oftmals eine große Herausforderung ist, sämtliche Daten bereitzustellen. Hier stehen Aufwand und Nutzen häufig nicht in einem sinnvollen Verhältnis. Auch wenn wir um gute Daten für unsere Wirkungstransparenz bemüht sind, muss für unsere Finanzierungsentscheidung das Gesamtgefüge stimmen. Nicht ein einzelner Datenpunkt ist entscheidend, sondern die Glaubwürdigkeit und Ausrichtung des Unternehmens insgesamt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie integriert die GLS Bank neben dem »E« auch »S«- und »G«-Aspekte in ihre Geschäftsstrategie?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Wir finanzieren – wie angesprochen – viele Projekte in den Bereichen Bildung, Kultur, soziale Gesundheit oder auch Wohnen und Ernährung. Selbst für primär ökologische Themen, wie zum Beispiel den Bereich erneuerbare Energien, heißt unser Zukunftsbild, dass wir dort Projekte fördern möchten, die bürgernah und dezentral sind, weil wir überzeugt sind, nur dann zum Gelingen der Energiewende beitragen zu können. Wir versuchen, die Themen nicht eindimensional zu denken, sondern einen ganzheitlichen Blick zu wahren, denn es existieren viele Abhängigkeiten zwischen sozialen und ökologischen Themen. Streng genommen ist jedes ökologische Problem erst ein wirkliches Problem, wenn wir die soziale Komponente betrachten. Die Klimakrise ist durch ihre Auswirkungen auf unser soziales Leben eine Bedrohung, nicht für den Planeten an sich.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Mittlerweile betonen nahezu alle Banken, wie nachhaltig sie arbeiten. Wie kann sich die GLS Bank dauerhaft von der Konkurrenz abheben? Was sind die zentralen Wettbewerbsvorteile?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Im Idealfall würden wir uns überhaupt nicht abheben, weil der gesamte Sektor den Fokus auf Nachhaltigkeit besitzt. Damit wäre der Welt ein ganzes Stück geholfen. Entscheidend sind Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit, Anspruch und Konsequenz. Wir lehnen viel Geschäft ab, um nachhaltig zu sein. Eine Frage, die ich gerne stelle: »Auf wieviel Geschäft habt Ihr denn schon aus Nachhaltigkeitsgründen verzichtet?«

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sehr beeinflusst die Regulatorik Ihre Strategieplanung?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Es ist begrüßenswert, dass sich die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit mittlerweile auch in der Regulatorik widerspiegelt. Allerdings merken wir, dass sich die regulatorische Sichtweise teilweise mit unserer ganzheitlichen Sichtweise beißt. So wurde bspw. eine Taxonomie eingeführt, die nachhaltige Wirt-

schaftsaktivitäten klassifizieren und definieren soll, allerdings gibt es bislang nur eine Klima- bzw. Umwelttaxonomie, nicht jedoch eine soziale Taxonomie. Dabei kann man die Themen nicht losgelöst voneinander betrachten. Wir brauchen starke soziale Fundamente, um die planetaren Grenzen (wieder) einzuhalten.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Wachstums- und Renditeziele verfolgt die Bank?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Grundsätzlich gar keine, weil wir sagen, der ökonomische bzw. betriebliche Erfolg ist für uns kein Selbstzweck. Wir möchten Geld dort einsetzen, wo es unter sozialen, ökologischen, kulturellen Gesichtspunkten gebraucht wird. Wir möchten menschliche Grundbedürfnisse finanzieren, und der Gewinn ist eine Folge daraus und somit nie der primäre Zweck unseres Handelns. Natürlich müssen wir den ökonomischen Rahmen einhalten. Wenn wir mit einer Anzahl von Mitarbeitenden für das nächste Jahr planen, müssen wir auch ausreichend wirtschaften, um Einkommen zu zahlen. Daher gibt es eine Eckwertplanung, um entsprechende Ressourcen zu kalkulieren und die Umsetzung unserer Ziele zu gewährleisten. Derzeit sind wir tatsächlich noch eine der wenigen Banken, die trotz der gestiegenen Zinsen ein Kreditwachstum verzeichnet.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Geschäftsstrategien werden von Mitarbeitenden umgesetzt. Wie werden Ihre Kolleg:innen über die gesetzten Nachhaltigkeitsziele informiert?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Sie werden nicht nur informiert, sondern sie gestalten sie mit. Wir haben einen Steuerungskreis Nachhaltigkeit, der sich interdisziplinär aus allen Abteilungen zusammensetzt, weil es sich um ein Thema handelt, das bei uns überall verankert ist. Wir haben keine eigene Nachhaltigkeitsabteilung, das Thema ist vielmehr integraler Bestandteil in der Kreditanbahnung, in der Prüfung, in der Kreditsicherung, in allem, wie wir handeln und was wir tun. Nachhaltigkeit ist unser Herz und überall enthalten. Insofern erarbeitet der Steuerungskreis Nachhaltigkeit Vorschläge für die Nachhaltigkeitsziele, die formal von der Geschäftsleitung beschlossen werden. Der Steuerungskreis trägt auch die Verantwortung dafür, dass sie wieder in die Mitarbeiterschaft getragen werden, sodass dies ein sehr lebendiges System darstellt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Haben Sie Schwierigkeiten, genug geeignete Mitarbeitende zu finden, um den Wachstumskurs Ihres Hauses fortzusetzen?

MERVELSKEMPER \_ \_ \_ \_ \_ Grundsätzlich erleben wir einen hohen Zulauf an Bewerbungen, wenn es um Nachhaltigkeits- und Innovationsthemen geht. Wir nehmen jedoch wahr, dass andere Stellen schwieriger zu besetzen sind. Wir können insofern nicht sagen, dass der Fachkräftemangel komplett an uns vorbei geht.



# Wir konnten in Deutschland seit 2018 kräftig aufholen.

## Georg Schürmann

ikf° ----- Wie definieren Sie Nachhaltigkeit für sich?

SCHÜRMANN ----- Was Nachhaltigkeit für mich bedeutet, hat sich über die Jahre ein Stück verändert. Für mich geht es in erster Linie um zwei Aspekte: Balance und Gleichgewicht auf der einen und Zukunftsorientierung auf der anderen Seite. Nachhaltigkeit bedeutet für mich, es zu schaffen, so zu wirtschaften, dass wir für nachfolgende Generationen die Lebensgrundlagen erhalten und dies in einem Gleichgewichtszustand erreichen, in dem kein Mensch auf dem Planeten benachteiligt wird, sondern die Bedürfnisse der verschiedensten Menschen hier auch zum Tragen kommen.

ikf° ----- Wie sind Sie zur Triodos Bank gekommen? Was hat Sie zum Thema Nachhaltigkeit gebracht?

SCHÜRMANN ----- Nach meiner Bankausbildung und einem Betriebswirtschaftsstudium in Köln war ich 20 Jahre lang bei der Deutschen Bank tätig, bei der ich mit einem Traineeprogramm gestartet bin. Geschäftsleiter der Triodos Bank Deutschland, einer von vier Nachhaltigkeitsbanken hierzulande, bin ich jetzt bereits seit 15 Jahren. Als ich 2009 hier anfang, gab es den Begriff »nachhaltiges Banking« noch nicht so, wie es heute etabliert ist, sondern eigentlich bin ich bei einer wertorientierten Bank gestartet. Die Werte, die mir persönlich wichtig sind, konnte ich hier dann auch im Business ausleben. Was mich besonders gereizt hat, war der soziale Aspekt, und der Umweltaspekt ist dann bei der Triodos Bank später dazugekommen. Aber der besondere Reiz, der das Institut schon immer ausgemacht hat, ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Ich sehe den Menschen als Teil der Natur, und insofern ist für mich der soziale Aspekt einfach unheimlich wichtig. Und da wir aus den Niederlanden kommen, sind wir – auch kulturell – ein bisschen anders geprägt und agieren internationaler. Dadurch haben wir die Rolle, Themen, die wir bei unseren Kollegen:innen in den Niederlanden, Belgien, Spanien oder auch UK sehen, nach Deutschland zu tragen. Dies ist etwas, was mich auch in meiner Rolle im Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung bewegt. Auch hier versuche ich immer wieder, Themen, die ich aus den Niederlanden kenne, nach Deutschland zu bringen, um im Sinne des Best-Practice-Prinzips zu schauen, was wir voneinander lernen können.

ikf° ----- Welche Entwicklungen und Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren beim Thema Nachhaltigkeit in der Branche beobachtet?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Als wir 2009 in Deutschland gestartet sind, war Nachhaltigkeit noch exotisch, ein absolutes Nischenthema. Es musste wirklich erklärt werden, was man tut und wie das Geschäftsmodell funktioniert, ich wurde teilweise auch ein bisschen befremdlich angeschaut. Dies hat sich absolut gewandelt: Das Thema Sustainable Finance ist mittlerweile im Mainstream angekommen. Der größte Gamechanger war die Sustainable Finance Agenda der EU mit Etablierung der sogenannten High-Level Expert Group on Sustainable Finance (HLEG) in 2018, die Vorschläge in Sachen Sustainable Finance gemacht hat, und seitdem ist das Thema auch sukzessive in Deutschland angekommen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Rolle haben Sie als Mitglied des Sustainable-Finance-Beirats der Bundesregierung, und wie integrieren Sie die Aufgaben des Beirats in Ihre täglichen Aufgaben als Geschäftsführer?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Ich trenne meine beiden verschiedenen Rollen nicht wirklich, für mich gehört beides zusammen und geht ineinander über. Die zwei Legislaturperioden im Beirat müssen jedoch unterschieden werden. Ich war bereits 2019 dabei, und hier war die Aufgabe von Staatssekretär Kukies aus dem Finanzministerium ganz klar formuliert: Ideen zu entwickeln für eine Strategie, damit Deutschland einer der führenden Standorte in Sachen Sustainable Finance wird. Wir haben 2019–2021 also eher strategisch-konzeptionell gearbeitet und dementsprechend auch viele Vorschläge gemacht, von denen zahlreiche in die Sustainable-Finance-Strategie der Bundesregierung eingeflossen sind. Die zweite Phase seit 2022 ist nun viel stärker umsetzungsorientiert, wir unterstützen die Bundesregierung bei der Implementierung der Strategie, um uns auch sprechfähig für europäische Vorschläge zu machen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Durch die verschiedenen Hintergründe der Mitglieder könnte es schwierig sein, auf einen gemeinsamen »Nenner« zu kommen. Wie schafft es der Beirat trotzdem, gemeinsame Ziele zu formulieren und umzusetzen?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Das ist immer ein Prozess, der dem Grundprinzip folgt, einen Konsens zu erreichen. Das wird dadurch erleichtert, dass wir alle Fachleute sind, die mit diesen Themen befasst sind, und gerade im aktuellen Beirat arbeiten wir tatsächlich sehr fachbezogen. Ich sehe von allen Stakeholdern den Willen, die Vorschläge so zu gestalten, dass wir sie auch gut in der Praxis umsetzen können. Insofern erlebe ich den Diskussionsprozess nicht sehr kontrovers. Das war 2019 noch ganz anders, es musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, das Thema in den Mainstream zu bringen. Das hat sich aber seit 2022 gewandelt, das Thema Nachhaltigkeit ist in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angekommen, und wir suchen gemeinsam nach den besten Lösungen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Empfinden Sie es durch Ihren nachhaltigen Background als noch »anstrengender«, tatsächlich nachhaltige Ziele zu erreichen?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Ich sehe hier kein großes Problem. Ich habe auch eine Arbeitsgruppe geleitet und konnte ein sehr konstruktives Miteinander beobachten, ohne große Konflikte wahrzunehmen, weil wir einfach gesehen haben, dass es notwendig ist, gemeinschaftlich Vorschläge zu entwickeln, die für alle tragfähig sind. Nur so kommen wir weiter. Wir sehen auch, dass das eine oder andere in der Regulierung schwer in der Praxis umzusetzen ist. Dort versuchen wir, Einfluss zu nehmen und pragmatische Lösungen zu finden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie empfinden Sie die Rückmeldungen der Bundesregierung zu Ihren Empfehlungen und Vorschlägen? Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Natürlich wurden nicht alle, aber viele Vorschläge aufgegriffen, dies ist erst einmal positiv zu sehen. In der aktuellen Phase ist es mehr gemeinsames Arbeiten und Einfluss nehmen. Daher haben wir zum Teil auch gemeinschaftlich Gespräche mit europäischen Institutionen, Vertretern der EU-Kommission, aber auch mit europäischen Aufsichtsbehörden geführt, weil die Regulierung in Sachen Sustainable Finance aus Europa kommt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Sehen Sie Deutschland bereits als etablierten Standort für Sustainable Finance? Gibt es Best-Practice-Beispiele aus dem Ausland?

SCHÜRMAN N \_ \_ \_ \_ \_ Ich denke, wir konnten seit 2018 kräftig aufholen, deswegen fehlt nicht mehr viel zu den führenden Ländern. Man muss berücksichtigen, wo wir herkommen. Beispielsweise konnte Deutschland in der HLEG-Diskussion 2018/2019 nicht viel mitreden, da es nur einen einzigen Vertreter aus einer deutschen Organisation gab. Es gab zwar mehrere andere Deutsche, die jedoch für Franzosen gearbeitet haben, und dies zeigt auch ein bisschen, wo der Ton gesetzt wurde: Wir hatten einen sehr starken Einfluss aus Frankreich und den Niederlanden, die aktuell noch in vielen Punkten weiter sind. Mittlerweile haben wir eine ganze Menge erreicht, um zumindest Gehör zu finden, beispielsweise bei den Gesprächen mit der EU-Kommission und Aufsichtsbehörden. Das gab es 2018 noch nicht. Dementsprechend sind wir deutlich weitergekommen, haben mittlerweile auch eine Art deutsch-französische Arbeitsgruppe etabliert, um gemeinschaftlich Vorschläge zu erarbeiten. Als führend würde ich den deutschen Finanzplatz aber in der Breite noch nicht sehen. Deutschland hat jedoch in einigen Punkten eine sehr starke Stellung, z.B. bei Green Bonds.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was sollte in zehn Jahren mit Blick auf Sustainable Finance erreicht sein? Wo sehen Sie Deutschland dann?

SCHÜRMANN ----- Mein Zielbild wäre, dass sich Sustainable Finance zu 100 % in den Markt integriert und das »normale« Finance wird. Dies ist meiner Meinung nach dringend erforderlich. Hier sollte es nicht um Wettbewerb gehen. Wir sollten das Thema in Europa so weit nach vorne gebracht haben, dass wir alle auf einem ähnlich hohen Niveau unterwegs sind. Dazu haben wir noch einige Hausaufgaben zu machen, um das Thema der Nachhaltigkeit auf dem Finanzmarkt in Deutschland so zu etablieren wie in anderen Märkten.

ikf° ----- Wie mobilisieren und motivieren Sie andere Menschen für das Thema Nachhaltigkeit und speziell Sustainable Finance?

SCHÜRMANN ----- Derzeit erlebe ich, dass das Thema Nachhaltigkeit häufig nur noch als Regulierung wahrgenommen wird. Daher versuche ich, in vielen Diskussionen das »Warum« deutlich zu machen und zu erklären, dass wir Sustainable Finance nicht voranbringen, um Menschen zu ärgern oder weil wir denken, hier die beste Philosophie zu haben, sondern weil es in einer veränderten Umwelt zwingend notwendig ist, damit wir zukunftsfähig bleiben und als Menschheit überleben können. Der Klimawandel ist da! 2023 war das wärmste Jahr seit Aufzeichnung der Klimadaten. Wir sehen, welche gravierenden Veränderungen wir bereits haben.

ikf° ----- Welchen Rat können Sie Studierenden mit auf den Weg für den Rest des Studiums sowie den Berufsweg geben, die sich für Nachhaltigkeit engagieren wollen und sich mehr mit dem Thema Sustainable Finance befassen möchten?

SCHÜRMANN ----- Aktuell nehme ich zwei Hauptthemen wahr: Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Daher empfehle ich jedem jungen Menschen, sich mit beiden Themen intensiv auseinanderzusetzen und zu überlegen wie ich diese nicht nur im Alltag, sondern auch im beruflichen Leben integrieren kann, um zukunftsfähig zu bleiben.



# Das ist so, als würden wir eine neue Währung oder eine neue Sprache einführen: es betrifft jeden!

## Markus Didier

ikf° ----- Was hat Sie zur Kreissparkasse Köln (KSK) geführt?

DIDIER ----- Ich hatte damals die Alternative, entweder Architektur zu studieren oder eine Banklehre zu machen und habe mich dann für die Kreditwirtschaft entschieden. Die Sparkassen erschienen mir vom Geschäftsmodell viel passender zu mir und haben mich auch dadurch überzeugt, dass sie sehr stark in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Mittlerweile bin ich seit 21 Jahren bei der KSK und darf dort auf der zweiten Führungsebene den Zentralbereich »Unternehmensentwicklung und Finanzen« verantworten. Dahinter verbergen sich viele Querschnittsaufgaben, zu denen auf der Entwicklungsseite Digitalisierung und Innovation, Strategieentwicklung, aber auch das Projektmanagement gehören. Auf der finanziellen Seite bin ich für die Gesamtbanksteuerung, das Vertriebscontrolling und das Meldewesen zuständig.

ikf° ----- Was umfasst Nachhaltigkeit nach Ihrem Verständnis, was bedeutet Ihnen dieses Thema persönlich?

DIDIER ----- Nachhaltigkeit hat für mich in erster Linie mit den vorherrschenden Themen Klimawandel, Erderwärmung, generell Gefährdung der Umwelt und mit den Bemühungen, daran etwas zu verändern, zu tun. Ansonsten liebe ich es sehr, in Köln zu leben und zu wohnen. Insofern habe ich eine hohe Sympathie für alle Aspekte der Diversität! Und letztlich hat nachhaltige Unternehmensführung beruflich bedingt für mich stets eine große Relevanz gehabt, weil wir als Sparkassen ja von der Verknüpfung und Verbindung mit der Region leben. Dazu kommt, dass ich mich schon immer in vielen Ehrenämtern bemüht habe, etwas für die Region zu tun, mich hier zu engagieren. Das hat mich sowohl beruflich als auch privat immer begleitet.

ikf° ----- Wir gehen ja in diesem Journal auf Zeitreise. Daher die Frage: Welche Entwicklungen und Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren beim Thema Nachhaltigkeit in der Branche beobachten können?

DIDIER ----- Vor allem die Sparkassen mussten durch ihre sehr intensive Verknüpfung mit einer Region schon immer auf die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle achten. Insofern liegt es in der Natur unserer Sache, uns gut in die Region einzubetten und sie lebenswert zu erhalten, sowohl für Unternehmen als auch Privatpersonen. Die wesentliche Veränderung ist aber, dass das Thema bis vor ungefähr fünf Jahren von Seiten der Aufsicht fast nicht präsent war und seither sehr stark in ihren Fokus geraten ist. Darin sehe ich die bedeutendste Veränderung, die ich in Bezug auf Nachhaltigkeit in den letzten Jahren erlebt habe.

ikf° ----- Hat sich die KSK Nachhaltigkeit auch schon auf die Fahnen geschrieben, bevor sie es musste?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben im Jahr 2013 erstmals ein »Referat Nachhaltigkeit« gegründet, mit externer Unterstützung einen ersten »Nachhaltigkeitscheck« durchgeführt und einen »Kompaktbericht Nachhaltigkeit« erarbeitet. Im Anschluss daran haben wir bereits 2015 Nachhaltigkeit in unserer Geschäftsstrategie verankert und entsprechenden externen Ratings unterzogen. Außerdem haben wir damals bei einer Tochtergesellschaft einen »Umweltmanager« eingestellt, der sich um Immobilien, Fuhrpark und ähnliche Dinge kümmert. Seitdem haben wir aber auch angefangen, Solar-Thermie auf unseren Gebäuden zu errichten, wir haben 2018 auf Öko-Strom umgestellt, und dann kamen auch schon die ersten Ladesäulen hinzu. Seit 2019 sind wir ein klimaneutraler Geschäftsbetrieb, und mit einem unserer Vorstandsmitglieder sind wir als einzige Sparkasse in Deutschland im Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung vertreten. Auf sozialer und Governance-Ebene haben wir seit vielen Jahren zum Beispiel ein Gesundheitsmanagement oder Schwerbehindertenvertretungen etc. Insofern fühlen wir uns beim Thema Nachhaltigkeit sehr gut aufgestellt. Derzeit sind wir dabei, ein ESG-Office einzurichten, das das Thema zentral innerhalb der Bank koordinieren soll.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche spezifischen Ziele hat die KSK im Bereich der Nachhaltigkeit festgelegt, und wie messen Sie die Erreichung dieser Ziele?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Übergreifend haben wir in unserer Geschäftsstrategie formuliert: »Die Kreissparkasse Köln bekennt sich zu ihrer Verantwortung, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in der Region zu leisten. Nachhaltigkeit bedeutet für die Kreissparkasse Köln, dass wirtschaftlicher Erfolg mit sozialer und ökologischer Verantwortung im Einklang steht. Dies umfasst die drei Dimensionen E, S und G (Environmental, Social, Governance). Auf Basis ihres öffentlichen Auftrages agiert die Kreissparkasse Köln verantwortungsvoll gegenüber ihren Kund:innen, Mitarbeitenden, Trägerkreisen, Lieferant:innen sowie der Umwelt. Die Kreissparkasse Köln will dazu beitragen, dass die Menschen auch künftig in einer lebenswerten Region zu Hause sind und übernimmt dafür Mitverantwortung.« Die daraus abgeleiteten Ziele sind sehr eingehend auf unserer Homepage oder in unserem 100seitigen Nachhaltigkeitsbericht dargestellt. Mit Blick auf die Messbarkeit sind wir gerade dabei, KPIs für die entsprechenden Ziele zu entwickeln. Eine wichtige Größe ist die CO2-Emission, die wir jährlich um mindestens 3 % reduzieren wollen. Darüber hinaus gleichen wir unsere Emissionen aber ohnehin schon mit Zertifikaten aus.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was bedeutet Nachhaltigkeit an der Schnittstelle zum Kunden, und hinterfragen Kunden überhaupt die Nachhaltigkeit der KSK?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Von Seiten der Privatkunden empfinde ich die Nachfrage noch als relativ zurückhaltend. Die institutionellen Anleger dagegen haben aufgrund eigenen externen Drucks begonnen, intensivere Fragen zum Thema Nachhaltigkeit zu stellen, z.B. ob wir ein Nachhaltigkeitsrating haben und was wir in diesem Themenkomplex konkret tun. Wenn wir auf die Finanzierungsseite schauen, dann besteht die regulatorische Anforderung, dass wir immer mehr Informationen zur Nachhaltigkeit von den Privat- und Firmenkunden einholen müssen, um überhaupt Kredite anbieten zu können, denken Sie z.B. an den Energieausweis für die private Wohnungsbaufinanzierung.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Werden weiterhin Finanzierungen für umweltschädliche Branchen bzw. Geschäftsmodelle bereitgestellt?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben in unserem Kodex ganz klar festgelegt, dass wir bestimmte Verwendungszwecke nicht finanzieren, z.B. keine fossilen Energieträger wie Steinkohle etc. Aber ich muss ergänzen, dass es nicht mein Verständnis wäre, bestimmte Dinge per se auszuschließen. Nehmen wir eine Wohnungsbaufinanzierung, die wir schon seit 30 Jahren in den Büchern haben – mit Erweiterungen und Anbauten, die über die Zeit hinzugekommen sind. Wenn bestimmte »E«-Kriterien nun dazu führen würden, die Kundenbeziehung sofort zu beenden, dann liefe das konträr zu unserem Geschäftsmodell. Unsere Kundenbeziehungen sind dadurch gekennzeichnet, dass wir gemeinsam überlegen, wie wir sie auch unter veränderten Rahmenbedingungen fortsetzen können. Vernünftige Transformation hat ja auch eine Zeitachse, 2025 kann die komplette Wirtschaft noch nicht transformiert sein.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie beeinflussen die regulatorischen Anforderungen die Nachhaltigkeitsstrategie der Sparkasse?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Durch die Verpflichtung aus der CSRD zur Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts und einer Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer sind wir immer mehr dazu angehalten, ESG-Daten zu erheben und zu publizieren – z.B. mit der Green Asset Ratio oder den Scope-3-Emissionen, also denjenigen, die wir durch unsere Finanzierungen erst ermöglichen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie verändert Nachhaltigkeit die Kundengespräche? Verfügen die Unternehmen über die für das Kreditgeschäft notwendigen Daten?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Themen wie Energieeffizienz sind in den vergangenen Jahren ein bedeutenderer Teil der Gespräche geworden, aber wir haben uns auch schon zuvor mit unseren Kund:innen über die Themen Energie, Wärmeschutz, Fassaden- und Dachdämmung unterhalten. Es verändert sich tatsächlich ein wenig der Charakter, weil die Gespräche formaler und datengetriebener werden. Das ist im Firmenkundengeschäft dann einfacher, wenn die Kunden selbst

offenlegungspflichtig sind, denn dann haben sie diese Informationen zumeist schon erhoben. Schwieriger ist es, wenn sie die Daten nicht veröffentlichen müssen, wir diese Angaben aber nach und nach verlangen. In diesen Fällen müssen wir uns beide zusammen in die richtige Richtung entwickeln!

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Wir kommunizieren unsere Ziele jährlich über die Führungsebene an alle Mitarbeitenden. Zusätzlich dazu müssen seit zwei Jahren auch alle Beschäftigten einmal im Jahr einen E-Learning-Kurs zum Thema ESG absolvieren, in dem auch unsere Nachhaltigkeitsziele enthalten sind. Außerdem haben wir im letzten Jahr damit begonnen, Firmenkundenberater:innen gezielt zu schulen, damit sie den Kunden im Gespräch Rede und Antwort zu Nachhaltigkeitsthemen stehen können.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Rolle spielen bei den Entscheidungen der KSK neben dem »E«-Aspekt die »S«- und »G«-Kriterien?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie motivieren Sie für die Nachhaltigkeitsziele, und gibt es konkrete Anreize, sich nachhaltiger zu verhalten?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Derzeit legt die Regulatorik ihren Fokus noch auf die ökologischen Kriterien, denen nachzukommen für uns schon Herausforderung genug ist. Die S- und G-Kriterien werden uns aber auch erreichen, da bin ich mir sicher. Die Datenverfügbarkeit kann sich dort ebenfalls als schwierig erweisen. Natürlich können wir einfach bestimmen, wie hoch unsere Frauenquote in der Gesamtbelegschaft ist, ebenso die Frauenquote in der Führung oder welche Struktur die Nationalität unserer Mitarbeitenden besitzt. Das sind einfach zu erhebende Daten. Geht es darüber hinaus in den Bereich der LGBTQIA+-Diversität, dann haben wir ein Problem mit dem Datenschutz. Solche Fragestellungen sind ja weder im Bewerbungsgespräch manifestiert, noch erfassen wir diese Daten später und dürfen es auch gar nicht. Also das wird noch spannend! Bei den Governance-Themen sind wir gerade dabei, genauere Kriterien zu erarbeiten. Dazu gehört etwa, wie das Thema Nachhaltigkeit in der Governance einer Sparkasse verankert ist. Gibt es beispielsweise einen Chief Sustainable Officer?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Es gibt bei uns etwa die klare Maßgabe, dass innerdeutsch keine Flugreisen gemacht werden sollen. Wir beteiligen uns aber auch an der JobRad-Initiative und haben mittlerweile 800 solcher Leasingverträge bei 3.000 Mitarbeitenden. Ich habe letztes Jahr darüber selbst ein Travelbike geleast.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Haben Sie als ESG-Projektverantwortlicher die Möglichkeit, bei bestimmten Entscheidungen der Bank ein Veto einzulegen?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie ist der Nachhaltigkeitsbereich in der KSK organisiert? Wieviel Mitarbeitende widmen sich ausschließlich diesem Thema?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Nein, habe ich nicht. Vielleicht liegt diese Kompetenz künftig bei unserem ESG-Office, das gerade in Gründung ist. Ich glaube jedoch nicht, dass das kommen wird. Wie derzeit schon bei der Kreditentscheidung, wird vermutlich eher das Zweitvotum der Marktfolge das Mittel der Wahl sein, das die entsprechenden Prüfpunkte aus dem Nachhaltigkeitsbereich berücksichtigen muss. Da braucht es dann keine dritte Instanz.

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Das neue Nachhaltigkeits-Office wird wohl zwischen fünf und sieben Mitarbeitende haben. Dazu kommen noch einmal mindestens 15 Mitarbeitende, die sich in den Fachbereichen mit Nachhaltigkeitsfragen beschäftigen – bspw. im Risikomanagement, in der IT, im Personalwesen, in der Gesamtbanksteuerung, aber natürlich auch im Vorstand. Granularer betrachtet, haben wir natürlich noch viel mehr Mitarbeiter:innen, die ESG-Daten erheben und auswerten, aber wir sind aufgrund des Umfangs auch auf die externe Unterstützung durch Unternehmensberatungen angewiesen. Aus eigener Kraft und Kompetenz würden wir das derzeit noch nicht schaffen, weil die Themen für uns teilweise sehr neu sind.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Spielt die Nachhaltigkeit auch auf Ihrer Refinanzierungsseite eine Rolle?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie muss man sich die Zusammenarbeit innerhalb des öffentlich-rechtlichen Sektors beim Thema Nachhaltigkeit vorstellen?

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Im Moment ist es – wie gesagt – noch so, dass die institutionellen Anleger lediglich danach fragen, wie das Rating der entsprechenden Anlage ist, damit sie ihrer Berichtspflicht entsprechen können. Bisher haben wir noch keine rein grüne Anleihe emittiert, wir bereiten das aber tatsächlich gerade vor.

DIDIER \_ \_ \_ \_ \_ Vor allem bei den Themen Daten, Datenverfügbarkeit und Informatik werden wir von unserem zentralen Dienstleister, der S-Rating und Risikosysteme, unterstützt. Konzeptionell unterstützt uns in Bezug darauf sowie den Nachhaltigkeitsbericht und weitere Offenlegungspflichten der DSGVO. Auf diesen Support sind auch gerade die kleineren Sparkassen angewiesen. Wir haben im letzten Jahr aber auch gemeinsam mit einigen Sparkassen im Verbandsgebiet eine Gesellschaft gegründet, die zentrale Beratungsleistungen anbietet. Bei der Produktwelt in den Sparkassen kommt hinzu, dass wir ja immer schon sehr intensiv mit Förderinstituten wie der KfW und der NRW.Bank zusammengearbeitet haben, wobei deren Programmlinien stets die Standards setzen. Darüber hinaus gibt es natürlich auch Initiativen einzelner Häuser. Wir haben

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Geschäftsstrategien werden von Mitarbeitenden umgesetzt. Wie werden Ihre Kolleg:innen über die Nachhaltigkeitsziele der KSK informiert?

in der KSK etwa einen sogenannten »Express-Kredit«, der extra dafür gedacht ist, bis zu einem Umfang von 50.000 Euro energetische Sanierung sehr schnell und pragmatisch ohne zusätzliche Besicherung umzusetzen. Das sind dann eher kleine Initiativen, hinter denen individuelle geschäftspolitische Entscheidungen stecken und die jede Sparkasse in Eigenregie durchführt.

ikf° ----- Welchen Rat können Sie Studierenden, die sich für Nachhaltigkeit engagieren wollen, mit auf den Weg für den Rest des Studiums sowie den Berufsweg geben?

DIDIER ----- Wir können Sie alle händeringend gebrauchen! Insofern würden Sie alles richtig machen, wenn Sie sich auf dieses Thema fokussieren. Besonders spannend ist die Verknüpfung zwischen dem Thema ESG und dem betriebswirtschaftlichen Alltag in Unternehmen. Besonders wir Banken benötigen Menschen, die etwas von Gesamtbanksteuerung und Risikocontrolling verstehen und sich gleichzeitig auch mit ESG auskennen.

ikf° ----- Blicken wir abschließend wenigstens zehn Jahre nach vorne: Wie stark wird die Nachhaltigkeit das Bankgeschäft verändert haben?

DIDIER ----- Es wird keinen Bereich der Bank mehr geben, der nicht von Nachhaltigkeit betroffen ist. Das ist im Prinzip so, als würden wir eine neue Währung oder eine neue Sprache einführen: es betrifft jeden! Und ich glaube, dass Nachhaltigkeit in zehn Jahren auch überall angekommen ist und ganz selbstverständlich zum Geschäft gehört. Derzeit brauchen wir noch zentrale Einheiten, die dieses Thema in eine Sparkasse bringen und eine koordinierende Funktion übernehmen, wie das erwähnte ESG-Office. Wir müssen aber aufpassen, dass diese Einheiten nicht immer größer und größer werden, sondern sie vielleicht auch kleiner werden können, wenn das Thema überall angekommen ist – ein bisschen so wie bei der Digitalisierung. Wenn ich insofern den Ausblick erweitere, dann wird Künstliche Intelligenz sehr schlagend werden in der Frage, ob und wie wir unsere eigenen Prozesse effizienter gestalten können. KI bietet eine riesige Chance, den Fachkräftemangel tatsächlich auszugleichen. Unsere Beratung wird sich durch Chatbots etc. verändern, wobei wir immer auf einem schmalen Grat wandeln, was den Datenschutz betrifft. Deshalb müssen wir uns andere Wege als die schlichte Einführung von Chat GPT überlegen. Aber die Technik selbst werden wir uns hoffentlich nutzbar machen können. Über kurz oder lang wird die KI selbstverständlicher Teil des Bankalltags, davon bin ich felsenfest überzeugt.





# Kapitel Sechs

## Macht und Politik

Angesichts der mittlerweile dezimierten »Deutschland AG« vermag man sich kaum noch in die ab den 70er Jahren geführte Diskussion über die »Macht der Banken« hineinzusetzen. Die Kumulation des Einflusspotenzials aus Kreditgeschäft, Beteiligungsbesitz, Aufsichtsratsmandaten und Vollmachtstimmrecht führte zu einer intensiven Debatte über das Modell der deutschen Universalbank. Die Bundesregierung setzte vor diesem Hintergrund im November 1974 die aus Praxisvertretern und Wissenschaftlern gebildete Studienkommission »Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft« ein, die 1979 empfahl, die Grundstrukturen des deutschen Bankensystems unangetastet zu lassen, statt auf die seinerzeit den Gegenpol bildende Trennbank amerikanischen Zuschnitts zu setzen. Man verständigte sich zwar auf Reformvorschläge zur Reduzierung einzelner Einflussmöglichkeiten, gesetzgeberisch aufgegriffen wurden diese Impulse jedoch nicht.

*Werner Plumpe* lässt die Kontroverse um die Macht der Banken Revue passieren und zeigt, wie der Einfluss der Kreditinstitute im Zuge der Globalisierung der Finanzmärkte und des Vordringens des Investment Banking zusammenschmolz. *Claudia Hillenherms* geht aus der Perspektive einer Förderbank auf das gegenwärtige Zusammenspiel von Politik und Banken ein.

# Sic transit gloria mundi: Die vermeintliche Macht der Banken.

Prof.  
Dr. Werner Plumpe

BIS IN DIE Gegenwart geistert das Schlagwort von der »Macht der Banken« nicht nur durch die kapitalismuskritische Literatur. Auch im ordoliberalen Kontext können Banken, die auf unterschiedlichen Wegen erheblichen wirtschaftlichen und finanziellen Einfluss gewinnen, als problematisch angesehen werden, stören sie doch im Zweifelsfall den marktlichen Wettbewerb und verzerren ihn zu ihren bzw. zugunsten ihrer Klientel. Der neoliberale Diskurs, dem es vor allem um die Effizienz ökonomischer Prozesse geht, ist hier toleranter. Für ihn ist die Marktposition eines Unternehmens vor allem dann problematisch, wenn sie eine effiziente Faktorallokation behindert oder gar ausschließt. Solange sie dies nicht tut, ist ihre Stellung unbedenklich, ja kann Größe und Macht eines Hauses unter Effizienzgesichtspunkten sogar begrüßt werden (Küsters 2023). Spätestens seit der Finanzkrise von 2008 und der bedrohlichen Lage, in die sie zahlreiche große Bankhäuser brachte, deren Existenz plötzlich von der staatlichen Bereitschaft, sie zu stützen, abhing, ist es mit der »Macht der Banken« freilich so eine Sache. Zwar kommt in der politischen Annahme »too big to fail« noch immer ein gewaltiger Respekt vor der schieren Bedeutung mancher Bankhäuser für die Funktionsfähigkeit der Finanzsysteme zum Ausdruck. Doch dass diese Häuser aus eigener Kraft dazu in der Lage sind, Finanzmarktstabilität und damit die Bedingungen des eigenen Erfolges zu garantieren – jahrzehntelang eine Grundannahme der Finanzpolitik, die sich in Deregulierungsschritten gefiel, um die Effizienz des Finanzsektors zu verbessern – glaubt heute kaum noch jemand. Vielmehr wird nicht nur aus neokeynesianischer Sicht eine gewisse Instabilität des Finanzsektors, der zur Selbstregulierung nicht in der Lage sei, sondern im Gegenteil zur Selbstdestabilisierung tendiert (Minsky 2011), geradezu als gegeben angenommen und die mühselige Restabilisierung des internationalen Finanzsystems vor allem als Erfolg der Politik der Zentralbanken interpretiert (Wullweber 2021). Manche Banken erscheinen daher heute zwar mächtiger denn je, sind es in einem von strukturellen Verwerfungen geprägten Finanzsystem aber gerade nicht; das Gegenteil ist der Fall.

Ironischerweise war es wahrscheinlich die neoliberale Deregulierung des internationalen Finanzsystems und seine eng damit verbundene Globalisierung, die die »Macht der Banken« zerstört hat, ohne deshalb freilich eine neue schöne Welt stabiler Finanzmarktstrukturen erzeugt zu haben. Zumindest im deutschen Fall ist der Befund eindeutig. Auch wenn es hier wegen der Dreigliedrigkeit des Finanzsektors (Privatbanken, Sparkassen, genossenschaftliche Finanzinstitute) schon immer schwer war, eine besondere Macht der Banken zu diagnostizieren, waren doch hierfür Markt- und Umsatzanteile letztlich zu klein, war die seit den späten 1960er Jahren verbreitete Kritik an der »Macht der Banken« populär, und das keineswegs nur im neomarxistischen Umfeld, das derartige »Diagnosen« freilich mit besonderer Vorliebe präsentierte. Dabei standen die drei privaten Großbanken im Zentrum der Kritik, namentlich der Primus von ihnen, die Deutsche Bank. Es war nicht ihre schiere Größe, zu der Deutsche, Dresdner und Commerzbank im Zuge der Rezentralisierung seit

den späten fünfziger Jahren zurückgefunden hatten; es war die Unterstellung, diese Banken seien eine Art Spinne im Netz des deutschen Kapitalismus, der ohne sie faktisch kaum handlungsfähig sei, die die Kritik befeuerte. Weit über die reinen Finanzierungsfragen hinaus wurde den Banken so etwas wie eine strategische Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft zugeschrieben. Festgemacht wurde das an bestimmten Kriterien, die im deutschen Fall zudem eine besondere Spezifik besaßen, gab es doch hier das vor allem in den USA bestimmende Trennbankensystem nicht. In Deutschland dominierte die Universalbank, die in den Jahren vor 1914 nicht unbedingt absichtsvoll, sondern eher nach und nach entstanden war, sich seither aber als erfolgreich behauptet hatte (Plumpe/Nützenadel/Schenk 2020).

Und es waren bestimmte Merkmale der Universalbanken, die die Kritiker hervorhoben. Da war zunächst das Hausbankprinzip, mit dem bestimmte Unternehmen dauerhaft an bestimmte Geldhäuser gebunden schienen. Damit zusammenhängend spielte der Anteilsbesitz der großen Banken an wichtigen Industrieunternehmen eine Rolle, die ihrerseits wiederum als Aktionäre der Banken auftraten (Überkreuzbeteiligungen). In diesen Überkreuzbeteiligungen schienen die großen Banken überdies dank des Depotstimmrechts einen dominanten Einfluss zu besitzen, der deutlich über ihre reinen Beteiligungsquoten hinausging und sich, so ein weiterer Punkt, der große Aufmerksamkeit erregte, in der Zahl der Aufsichtsratsmandate niederschlug (Jaeggi 1970 und öfter). Da im Rahmen der Kapitalverkehrskontrollen des Bretton-Woods-Systems und der Aufrechterhaltung des DM-Privilegs durch Bundesregierung und Bundesbank, nach dem die Ausgabe von DM-Anleihen inländischen Bankhäusern vorbehalten war, zudem die jeweiligen nationalen Finanzmärkte vor ausländischer, gar globaler Konkurrenz weitgehend geschützt waren, gab es auch letztlich kaum Wettbewerb, der die starke Stellung der Häuser bedroht hätte. Untereinander konkurrierten sie heftig und schenkten sich nichts; nach außen aber war der deutsche Finanzmarkt recht wirksam abgegrenzt (Kemmerer 2023).

Der Inbegriff der »Macht der Banken« war dabei eine Person, die die Kritik geradezu systematisch auf sich zog: Hermann Josef Abs, der legendäre Sprecher der Deutschen Bank und ihr späterer Aufsichtsratsvorsitzender, der es sogar schaffte, einem Gesetz, mit dem die Aufsichtsratsmandate von Personen zahlenmäßig beschränkt wurden, seinen Namen zu geben: die Lex Abs (Gall 2004). Aufgrund in der DDR verbliebener Altaktenbestände der Deutschen Bank unternahm Eberhard Czichon 1970 einen Großangriff auf Abs, der dessen Stellung während der nationalsozialistischen Diktatur völlig verzeichnete, um ihn nicht nur als einen der aktiven Unterstützer der Diktatur und ihrer Verbrechen erscheinen zu lassen, sondern das gesamte leitende Personal westdeutscher Großunternehmen ins Zwielflicht von Diktaturförderung, Profitgier und politischer Machtausübung stellen zu können (Czichon 1970). Czichon und sein Kölner Verlag verloren zwar den sich anschließenden Prozess, durften das Buch nicht weiter verbreiten und mussten eine saftige

Geldbuße an Abs zahlen, doch nahm das der Kritik den Wind nicht aus den Segeln. Allein die Tatsache, dass wiederholt herausragende Vertreter von Großbanken Opfer terroristischer Anschläge wurden (unter ihnen die Sprecher der Dresdner bzw. der Deutschen Bank Jürgen Ponto und Alfred Herrhausen), zeigt ihren Symbolwert. Auch die Verbindung von aktueller Kritik mit historischen Vorwürfen, die den Banken ihre Rolle im Dritten Reich ebenso zur Last legte wie sie die Strategie der Häuser, ihre Rolle in der Diktatur zu verschleiern bzw. zu beschönigen, anprangerte, war überaus wirksam, drohte den Häusern doch nicht nur im Inland, sondern vermehrt noch im Ausland ein gewaltiger Prestigeschaden.

Mächtig genug, diese Kritik zum Verstummen zu bringen, waren die Banken nicht, im Gegenteil. In der westdeutschen Öffentlichkeit verfestigte sich nach und nach eine kritische Sicht auf die Banken, die mit ihrer wirklichen Bedeutung, insbesondere ihrer handfesten Macht schließlich nicht mehr viel zu tun hatte. Hierzu trug auch bei, dass mit der Veröffentlichung der OMGUS-Berichte zur Deutschen und zur Dresdner Bank (O.M.G.U.S. 1985) ihre Rolle im Nationalsozialismus nun empirisch nachvollziehbar schien; auch wenn diese Berichte keine abwägenden historischen Urteile darstellten, sprachen sie doch sehr viele Aspekte des Mitmachens, des Profitierens, der Skrupellosigkeit so offen aus, dass die Tatsache, dass die großen Banken dies bisher alles beschwiegen hatten (etwa Seidenzahl 1970), ihre Glaubwürdigkeit schwer belastete.

Nun wäre es völlig verfehlt, die Bedeutung der deutschen Großbanken deshalb kleinreden zu wollen, weil sie namentlich in den 1970er Jahren von einer mehr oder weniger verfehlten Kritik betroffen wurden, die ihre historische und aktuelle Bedeutung verzeichnete. Wenn auch keineswegs so mächtig und intrigant wie dargestellt, nahmen die großen Banken in der westdeutschen Wirtschaft doch eine Schlüsselposition ein, die aber nicht Folge ihres gezielten Handelns allein war, sondern ebenso geradezu nicht intendierte Nebenfolge eines Wirtschaftswunders, an dessen Vollzug sie zwar beteiligt waren, das sie aber nicht verursacht hatten oder gar steuerten. Die damalige Wirtschaftspolitik unter Ludwig Erhard war keineswegs an einer Förderung großer Unternehmen und ihrer Zusammenschlüsse interessiert; sie suchte im Gegenteil mit dem schließlich verabschiedeten Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen Unternehmenszusammenballungen, die die Funktionsweise der Marktwirtschaft hätten beeinträchtigen können, zu verhindern (Berghahn 1985). Dass es trotzdem zu größeren Unternehmenszusammenschlüssen kam, lag zum einen daran, dass sich Ludwig Erhard mit seiner Wettbewerbspolitik nicht vollständig gegen seine Kritiker durchsetzen konnte, die in der Größenentwicklung immer auch eine Frage möglicher Effizienzgewinne sahen, die der Volkswirtschaft doch nur nützen konnten. Es lag auch daran, dass der Zusammenhang von Unternehmensgröße und Leistungsfähigkeit in bestimmten Bereichen in der Tat offenkundig war und die großen Banken, die von den Besatzungsmächten nach dem Krieg zunächst

zerschlagen und in dezentrale Kleininstitute verwandelt worden waren, ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Wiederaufbau wirksam nur bei einer entsprechenden Rückgewinnung von Größe und Finanzkraft leisten konnten. Die Wiederherstellung der Großbanken in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre war daher auch nicht wirklich hart umstritten. Das Beispiel der Nachfolgeunternehmen des I.G. Farbenindustriekonzerns, also Bayer, BASF und Hoechst, die keine Rückverflechtung anstrebten, zeigte zugleich, dass die Unternehmen sich in ihrer strategischen Entwicklung an Effizienzgewinnen orientierten und keineswegs eine Wiederherstellung ihrer historischen Gestalt um jeden Preis anstrebten. Dies geschah vor allem dort, wo die alliierte Zerschlagung der großen Unternehmen wenig leistungsfähige Strukturen hinterlassen hatte, die im Laufe der Jahre so oder so zu verändern waren. In der Frage der insgesamt neun Nachfolgeeinrichtungen der ehemaligen Berliner Großbanken war es ganz offensichtlich, dass ihre Finanzierungskraft in dieser dezentralen Form nicht ausreichen würde, und faktisch kooperierten die Nachfolgeinstitute von Deutscher, Dresdner und Commerzbank auch von Anfang an eng miteinander.

Die Wiederherstellung einheitlicher Bankstrukturen und die sukzessive Sitzverlagerung der neuen Häuser nach Frankfurt am Main, wo sie sich nach und nach spektakuläre Firmensitze errichteten, war insofern auch keine Frage der Macht; hierfür waren die Häuser selbst nach ihrer Wiedervereinigung schlicht zu klein, auch wenn einzelne ihrer Protagonisten wie eben Hermann Josef Abs bei der Gründung der Kreditanstalt für Wiederaufbau und der Regulierung der Auslandsschulden der jungen Bundesrepublik große öffentliche Bedeutung gewannen. Diese besaßen sie aber als individuelle Figuren, nicht als Repräsentanten hinter ihnen stehender Machtkomplexe. Der wirtschaftliche Erfolg der Häuser hing an zwei Momenten, nämlich zum einen am nur schwachen westdeutschen Kapitalmarkt, der die Industrieunternehmen zur Finanzierung ihrer Entwicklung über (steuerlich massiv begünstigte) innere Kapitalbildung via einbehaltener Gewinne zwang, während die laufende Finanzierung und das (internationale) Handelsgeschäft über Hausbankbeziehungen eben zu den wiederhergestellten großen Banken abgewickelt wurde. Die im Zuge des Wirtschaftswunders wiederholt vorgenommenen Kapitalerhöhungen machten die großen »Hausbanken« in der Regel mit, sodass sich in den Portfolios der Banken immer mehr Industrieanteile sammelten, die von den Banken nicht zu Spekulationszwecken, sondern aus strategischen Überlegungen gehalten wurden.

Die Entstehung von Überkreuzbeteiligungen, wobei die großen Banken und Versicherungen wie eine Art Spinne im Netz fungierten, fand ihren Niederschlag nicht nur in entsprechend enger finanzieller Kooperation, sondern ebenso in Aufsichtsrats- und Beiratsvertretungen. Hermann Josef Abs war Anfang der 1960er Jahre, bevor das erneuerte Aktiengesetz die Zahl von Aufsichtsratsmandaten auf zehn beschränkte, in etwa 30 Aufsichtsräten vertreten, in vielen großen Industrieunternehmen war er Aufsichtsratsvorsitzender. Aber auch die anderen führenden Vertreter der Banken konnten

jeweils eine stattliche Reihe an Aufsichtsratsmandaten aufweisen, eine Tatsache, die schon zeitgenössisch wahrgenommen und viel diskutiert wurde. Das, was dann seit den 1980er Jahren vermehrt als »Deutschland AG« bezeichnet worden ist, war insofern ein Ergebnis des Wirtschaftswunders, das zunächst niemand beabsichtigt hatte, sich aber schließlich als vorteilhaft erwies, da es die deutschen Unternehmen gegen fremde Einflüsse nicht nur wirksam abschirmte, sondern auch den beteiligten Banken satte (Dividenden-) Gewinne garantierte, sodass häufig schon zu Jahresbeginn mehr als die Hälfte des Jahresgewinns sicher verdient war. Da bei steigenden Kursen eine Veräußerung der Aktien nur mit erheblichem Steueraufwand möglich war, etablierte sich dieses gegenseitige Beteiligungsmodell als durchaus dauerhaft, zumal diese Verbindung auch die dauerhafte Verbindung im laufenden Geschäft sicherstellte.

Es waren denn auch Änderungen hier, die das gewachsene System der Industrie-Banken-Beziehungen schließlich zu Fall brachten, den Untergang der Deutschland AG veranlassten und die deutschen Großbanken in einen internationalen Kontext stellten, in dem sie von vielen ihrer Nachkriegstraditionen Abschied nehmen mussten (Nützenadel 2020; Sattler 2019; Kemmerer 2023). Dabei schienen die Änderungen, die das Ende von Bretton Woods für das internationale Finanzsystem brachte, für die deutschen Großbanken zunächst wenig herausfordernd. Die DM wurde als Währung von der Aufgabe der festen Wechselkurse nicht geschwächt; im Gegenteil wertete sie auf und ihre internationale Bedeutung nahm deutlich zu. DM-Anleihen unterlagen weiterhin dem Inländerprivileg, sodass sich die Position der deutschen Banken sogar noch verbesserte, die darum den Verwerfungen im internationalen Finanzsystem zunächst durchaus abwartend gegenüberstanden. Gravierender war indes die zunehmende Globalisierung der Finanzmärkte, die zugleich eine Folge der Aufgabe der Kapitalverkehrskontrollen nach dem Ende des Wechselkursmechanismus von Bretton Woods und des regelrecht explodierenden Euro- bzw. Petrodollarmarktes in Folge der Ölpreisstörungen war. Da zeitgleich das klassische Geschäft der Industriefinanzierung angesichts des auslaufenden Wiederaufbaubooms schwächelte und zusätzlich ausländische Banken um die deutsche Industriekundschaft warben, gerieten die vermeintlich so mächtigen Banken unter erheblichen Druck, den sie durch eine Ausweitung ihres internationalen Geschäftes zu kompensieren suchten. Solange indes der Dollar schwach und die DM stark blieben, die DM-Geschäfte boomten und hiervon die deutschen Banken vorrangig profitierten, schien der Änderungsdruck beherrschbar.

Das änderte sich, als nach dem »Volcker-Schock«, also der drastischen Anhebung der US-Zinsen 1979 zur Eindämmung der Inflation, der Dollar deutlich an Gewicht gewann und zugleich im Rahmen der Restrukturierung der meisten westlichen Volkswirtschaften, vor allem aber der Entwicklung in den USA, das Investment Banking stark an Gewicht zulegte, ja maßgeblich zum Bankenerfolg beitrug. Auf diese Gewichtsverschiebung waren die deutschen

Großbanken aus historischen Gründen relativ schlecht vorbereitet, spielte doch das Investment Banking seit dem Ersten Weltkrieg und dem Ausschluss der deutschen Unternehmen von den internationalen Kapitalmärkten, der mit einer Unterbrechung in den 1920er Jahren de facto bis in die 1950er Jahre anhielt, in den deutschen Häusern eine nachgeordnete Rolle. Im Wirtschaftswunder verstärkte sich diese Schieflage, da der Kapitalmarkt bei der Unternehmensfinanzierung lange ohne große Bedeutung war und die deutschen Banken folgerichtig im internationalen Vergleich noch bis in die 1970er Jahre zumindest in diesem Bereich wenig Erfahrung hatten.

Der Strukturwandel der Finanzmärkte seit den 1970er Jahren jedenfalls zeigte, dass die vermeintlich so mächtigen deutschen Großbanken im internationalen Vergleich eher kleine Lichter waren. Um sich in dieser harten Konkurrenz behaupten zu können, fehlten Erfahrung, Personal, Sachkunde und institutionelle Strukturen (Schenk 2020, Paul 2020). Eine Selbstbeschränkung auf das bisherige Geschäft erwies sich als immer weniger gangbar, da die Konkurrenten nicht nur besser verdienten; sie drangen auch in das vermeintlich sichere Heimatgeschäft ein und setzten hier die deutschen Banken unter Druck. Was blieb, war der forcierte Aufbau eines international konkurrenzfähigen Investment Bankings, das aus eigener Kraft auf die Beine zu stellen die Banken indes überfordert und wohl auch zu lange gedauert hätte. So entschieden sich, grob gesagt, die großen Häuser dafür, die in der Deutschland AG versteckten Reserven zu mobilisieren und im Ausland jene Kompetenz zuzukaufen, die man selbst schmerzhaft vermisste. Die Folgen dieser Internationalisierung und der damit verbundenen Änderung der Geschäftsstrategien sind bekannt. Die Dresdner Bank ging im Strukturwandel zugrunde; die Deutsche Bank konnte sich unter enormen finanziellen Kosten bis zur Finanzkrise in der internationalen Bankingszene behaupten, geriet danach aber in eine existenzielle Krise, die nur knapp bewältigt wurde. Von ihrer alten Macht ist heute jedenfalls kaum noch etwas zu spüren. Entsprechend ist auch das Reden davon weitgehend verstummt. Gehalten hat es sich ein wenig in Bezug auf die historische Rolle der deutschen Großbanken, einer Entwicklung, der sie selbst im Strukturwandel eher unfreiwillig Vorschub leisteten. Denn um in der anglo-amerikanischen Finanzwelt durch Zukäufe Fuß fassen zu können, mussten die Banken ihre Vergangenheit, namentlich ihre Rolle in der nationalsozialistischen Diktatur offen und kritisch aufarbeiten lassen. Sowohl die Deutsche als auch die Dresdner Bank stellten sich dieser Herausforderung (Gall et al. 1995; Henke 2006); später tat das ebenso die Commerzbank (Paul/Sattler/Ziegler 2020). Vor allen Dingen die Studie zur Geschichte der Deutschen Bank setzte Maßstäbe und war für die allgemeine Haltung vieler Unternehmen in dieser Frage in der kommenden Zeit eine Art Vorbild. Aber auch diese kritischen Studien zeigten weniger die Macht der Banken, die der Diktatur nur wenig entgegenzusetzen hatten, sondern sich ihr eher aus opportunistischen Gründen anpassten und dabei wenig Skrupel zeigten. Sie waren Nutznießer, aber nicht unbedingt mächtig. Das sollte man nicht vergessen. Betrachtet

man die »Macht der Banken« in einer wirtschaftshistorischen Perspektive, so fällt auf, dass die Zuschreibung von Macht zu den deutschen Großbanken ein Phänomen jener Jahre des Wirtschaftswunders war, als sie im eigenen Land geschützt vor der internationalen Konkurrenz wirken konnten. In einer internationalen Perspektive löst sich das so gewonnene Bild rasch auf.

BERGHAHN, V.: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1985.

CZICHON, E.: Der Bankier und die Macht. Hermann Josef Abs in der deutschen Politik, Köln 1970.

GALL, L. ET AL.: Die Deutsche Bank 1870–1995, München 1995.

GALL, L.: Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie, München 2004.

HENKE, K.-D.: Die Dresdner Bank 1933–1945: Ökonomische Rationalität, Regimnähe, Mittäterschaft, München 2006.

JAEGGI, U.: Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1970.

KEMMERER, M.: Liberal Protectionism. Deutsche Bank and the Political Economy of German Bank Internationalisation, 1968–1985, phil. Diss., Frankfurt/M. 2023.

KÜSTERS, A.: The Making and Unmaking of Ordoliberal Language. A digital conceptual History of European Competition Law, Frankfurt/M. 2023.

MINSKY, H. P.: Instabilität und Kapitalismus, Zürich 2011.

NÜTZENADEL, A.: Zwischen Staat und Markt, 1914–1989, in: Plumpe, W./Nützenadel, A./Schenk, C.: Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020, Berlin 2020, S. 234–529.

O.M.G.U.S.: Ermittlungen gegen die Deutsche Bank 1946/1947, Nördlingen 1985.

PAUL, S.: Die Commerzbank 1889 bis 2019: Zwischen Expansion und Konsolidierung, in: Paul, S./Sattler, F./Ziegler, D.: Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020, München 2020, S. 415–604.

PAUL, S./SATTTLER, F./ZIEGLER, D.: Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020, München 2020.

PLUMPE, W./NÜTZENADEL, A./SCHENK, C.: Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020, Berlin 2020.

SATTTLER, F.: Alfred Herrhausen. Banker, Querdenker, Global Player: Ein deutsches Leben, München 2019.

SCHENK, C.: Globalisierung und Krise, 1989–2020, in: Plumpe, W./Nützenadel, A./Schenk, C.: Die Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020, Berlin 2020, S. 530–798.

SEIDENZAHL, F.: 100 Jahre Deutsche Bank 1870–1970, Frankfurt/M. 1970.

WULLWEBER, J.: Zentralbankkapitalismus. Transformationen des globalen Finanzsystems in Krisenzeiten, Berlin 2021.



# Wir agieren in einem sehr engen Schulterschluss mit der Politik.

## Claudia Hillenherms

ikf° ----- Wie verlief Ihr Weg ins Banking? Was hat Sie von der Unternehmensbewertung und der prüfungsnahen Beratung zur NRW.BANK gebracht?

HILLENHERMS ----- Durch eine Banklehre habe ich sehr früh meinen Weg in die Branche gefunden. Danach habe ich mich zum Studium entschlossen und in der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung gearbeitet. Dort begleitete ich Unternehmenstransaktionen und hatte es immer mit Momentaufnahmen zu tun: Man kauft ein Unternehmen oder verkauft es, man sieht es kurz vor einer Transaktion, aber nicht mehr nachher. Nach zehn Jahren fand ich es spannend, Unternehmen vor dem Kauf und vor allem danach zu erleben. Das hat mich zur Helaba gebracht und damit zurück ins Banking. Zuletzt war ich Mitglied der Geschäftsleitung der Förderbank des Landes Hessen. Als das Angebot der NRW.BANK kam, fand ich es superspannend, weil NRW ein viel größeres und vielfältigeres Bundesland mit seinen ganz eigenen Herausforderungen ist. Auch die Menschen sind sehr unterschiedlich. Die NRW.BANK ist selbstständig, sehr groß, verdient ihr eigenes Geld und besitzt daher eine ganz andere Autonomie, was die Umsetzung von Fördermaßnahmen angeht. Das hat mein Interesse geweckt, deswegen bin ich sehr gerne hierhergekommen.

ikf° ----- Vor 50 Jahren wurde intensiv über die Macht der Banken diskutiert. Ist das heute noch ein Thema?

HILLENHERMS ----- Es gab zu verschiedenen Zeiten aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Anlässen immer wieder Diskussionen über die Macht der Banken. Bis in die 1990er Jahre ging es um die »Deutschland AG«. Die Vorstände der großen deutschen Banken saßen im Aufsichtsrat von großen Industrieunternehmen – und umgekehrt. Somit hat man sich wechselseitig unterstützt, was einerseits gut war, aber auf der anderen Seite die Unabhängigkeit eingeschränkt hat. Diese sehr enge Verflechtung wurde aber später Stück für Stück aufgelöst, die Regeln zur Corporate Governance wurden auf- und ausgebaut. Wenn man heute in einer Vorstandsposition ist, kann man z.B. im eigenen Unternehmen nicht mehr direkt in den Aufsichtsrat wechseln. Es gibt eine sogenannte Cooling-Off-Periode, damit man sich nicht quasi selbst kontrolliert.

ikf° ----- Wie findet Förderung durch Banken in Deutschland statt?

HILLENHERMS ----- Es gibt in fast allen Bundesländern sogenannte »Mittelständische Beteiligungsgesellschaften«, die von den Säulen der Kreditwirtschaft gemeinsam getragen werden – Sparkassen ebenso wie genossenschaftlichen Banken, privaten Banken und Förderbanken. Dann gibt es noch die Bürgschaftsbanken. Davon trennen müssen wir die klassischen Förderbanken, zu denen auch die NRW.BANK gehört. Klassische Förderbanken existieren in allen Bundesländern und gehören diesen. Es sind öffentlich-rechtliche Banken, die teilweise mit Mitteln des Steuerzahlers, genauer gesagt mit Mitteln aus dem jeweiligen Landes-

haushalt, arbeiten – insbesondere, wenn es um Zuschussförderungen oder teilweise auch um Kreditförderung geht. Aufgrund unserer Größe grenzen wir uns davon ab, denn wir refinanzieren uns weitgehend selbst über den Kapitalmarkt. Durch unser gutes Rating, das wir vom Land »erben«, können wir uns günstig Mittel beschaffen und diese mit einer sehr kleinen Marge an Unternehmen, Kommunen und Menschen in NRW weitergeben. Förderbanken sind dem Regionalprinzip verpflichtet. Es kann zwar vorkommen, dass wir eine Fördermaßnahme mitbegleiten, in der das Unternehmen nicht originär in NRW sitzt, aber eine Betriebsstätte in NRW eröffnet. Genau diese Betriebsstätte würden wir fördern. Unser Geschäftszweck liegt nicht in der Erzielung von Gewinnen, aber wir müssen kostendeckend arbeiten.

grundsätzlich mit Hilfe unserer Kundenportale, Informationen abzurufen und Förderanträge zu stellen. Die Weiterverarbeitung und unsere bankinternen Prozesse sind noch nicht durchgehend digital, daran arbeiten wir noch. Dies ist ein stetiger Prozess, in dem wir sehr gut aufgestellt sind, wie uns ein externes Benchmarking bescheinigt hat. Insgesamt haben wir einen hohen Anteil an Digitalisierungsprojekten, die sich auch in einem entsprechenden IT-Budget abbilden.

Nachhaltigkeit ist in unserem Hause im letzten Jahrzehnt ein großes Thema geworden. Wir begeben nicht nur seit zehn Jahren Green Bonds, sondern seit mehreren Jahren darüber hinaus Social Bonds. Aber nicht nur in der Refinanzierung, sondern auch in der Finanzierung haben wir einen klaren Fokus auf dem Thema Nachhaltigkeit. Dabei wollen wir als Förderbank auch Unternehmen auf dem Weg hin zu »grün« finanzieren, nicht nur solche, die es schon sind. Wir begleiten Unternehmen auf ihrem transformatorischen Weg hin zu einer nachhaltigeren Geschäftspraxis.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie bewerten Sie die Gestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen durch die Politik nach der Finanzkrise? Basel III kommt ja jetzt erst zum Abschluss – was ist noch zu tun?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Entspricht dieses Geschäft zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen den Anforderungen an Sustainable Finance, wie sie der Regulator formuliert?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Der Regulator hat immer in der Folge von Krisen reagiert, so auch nach der Finanzmarktkrise 2007/08. Er hat die Probleme identifiziert und nach Maßnahmen zur Lösung gesucht. Als Konsequenz der Finanzmarktkrise, die gleichzeitig eine große Vertrauenskrise mit Blick auf die Interbanken-Liquidität darstellte, hat Basel III erstmals kurz- und langfristige Liquiditätskennziffern eingeführt. Das ist ein wichtiges Instrument. Mit Blick auf die Weiterentwicklung der zentralen Eigenkapitalnormen kann man zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen – Stichwort Output-Floor. Die meisten größeren Banken haben ihre eigenen internen Rating-Modelle, z.B. für Kreditausfallrisiken. Dennoch müssen sie ihre Eigenkapitalanforderungen zusätzlich nach dem holzschnittartigen Standardansatz berechnen. Das schwächt jedoch den Anreiz ab, ein eigenes Geschäftsmodell und Risikoprofil zu entwickeln, das man in den Eigenkapitalanforderungen gar nicht mehr abbilden kann. Meine persönliche Ansicht ist, dass die Regulatorik aufpassen muss, den Bogen nicht zu überspannen. Die Regelungen sind mitunter sehr spezifisch, jeweils an der letzten Krise orientiert. Die nächste Krise wird kommen, aber wir wissen nicht, in welcher Form – denken Sie an das Phänomen des »Black Swan.« Vielleicht haben wir Glück und die Risikomodelle können sie dann abfedern, vielleicht aber auch nicht.

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Das ist eine super Frage, weil es sich unter den Anforderungen an unsere Berichterstattung – Stichworte: Taxonomie-Quote, CSRD – natürlich nicht als ein nachhaltiges Geschäft zeigt. Unsere entsprechenden Quoten fallen insofern tendenziell zu niedrig aus, weil wir am Beginn des Pfades unterstützen oder »mittendrin« ansetzen, um Unternehmen und Kommunen – sprich unsere Fördernehmer – zu unterstützen. Wir sind noch lange nicht am Ziel, begleiten und ebnen den Weg aber sehr gezielt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie wird das Fördergeschäft der NRW.BANK durch die beiden Megatrends der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit beeinflusst?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wo liegen die Förderschwerpunkte der NRW.BANK?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben uns vor mehreren Jahren auf die Fahne geschrieben, die Digitalisierung sehr stark voranzutreiben. Daher haben wir 2018 mit der Entwicklung unserer ersten digitalen Kundenportale begonnen. Ähnlich wie es den Privatkunden einer Bank ermöglicht wird, Dienstleistungen via App digital in Anspruch zu nehmen, ermöglichen wir es unseren Förderbankkunden

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben drei Förderfelder: Erstens ist die Wirtschaft zu nennen. Im Fokus stehen Unternehmen im Wirtschaftsraum des Landes NRW in allen Lebensphasen. Wir unterstützen mit Eigenkapital in sehr frühen Phasen, aber auch mit Krediten sowohl in Wachstums- als auch Nachfolgephasen sowie bei speziellen Investitionen. Zweitens fördern wir Wohnraum. 2023 war ein sehr gelungenes Jahr mit fast 4 Milliarden Euro Förderung. Unser drittes Standbein ist die Kommunal- und Infrastrukturfinanzierung. Hier fördern wir Kommunen und kommunale Unternehmen. Wir finanzieren beispielsweise Schulen, Krankenhäuser und Flüchtlingsunterkünfte – und natürlich auch die Ausstattung des öffentlichen Nahverkehrs.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Inwiefern regiert die Politik in die Entscheidungen der NRW.BANK hinein?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Die Politik regiert nicht in die Bank hinein, wobei eine sehr feine Unterscheidung zu beachten ist: Einerseits hat ein hundertprozentiger Anteilseigner immer Einflussmöglichkeiten. Das ist völlig klar. Andererseits sind wir eine Bank, die – wie gesagt – ihr Geld selbst erwirtschaftet und den gleichen Gesetzen wie jede andere Bank unterliegt. Vertreter der Ministerien sitzen in unseren Gremien. Hier stimmen wir uns sehr eng ab: Wo liegen die zentralen Zielrichtungen? Wie genau wollen wir den Klimaschutz umsetzen? Wie wollen wir Nachhaltigkeit konkret darstellen? Wie wollen wir im Wohnungsbau, z.B. bei der Sanierung, auch Energieeffizienz fördern? Das heißt: Wir agieren in einem engen Schulterschluss mit der Politik, aber mit einem »Reinregieren« hat das nichts zu tun.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie beeinflusst die explosionsartig voranschreitende Verbreitung von KI die Prozesse in der NRW.BANK?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Wir sind dabei, KI an der einen oder anderen Stelle auszuprobieren, aber dem Einsatz in Banken sind aufgrund der Regulatorik enge Grenzen gesetzt. Wenn die Aufsicht fordert, dass die Abläufe der KI nachvollziehbar sein müssen, kann man sich die Frage stellen, wie dies umgesetzt werden kann. Eine KI agiert mit einem sehr hohen Tempo. Sicherlich muss geprüft werden, ob die Ergebnisse plausibel sind. Wir haben zum Beispiel im Risikocontrolling einen Prozess, der enorme Datenmengen verarbeitet, und das machen wir mit KI und prüfen dieses Thema sehr sorgfältig. Ich persönlich glaube, dass wir immer zwei KIs brauchen werden: eine KI, die arbeitet und eine andere, die kontrolliert. Dieses Vier-Augen-Prinzip wird seit Anbeginn in Banken gepflegt, nur eben mit natürlichen Personen: Ein Mitarbeitender führt aus und ein anderer kontrolliert. Diese Strategie muss auf die Anwendung von KI übertragen werden, und natürlich muss ein Mitarbeitender am Ende mit den Ergebnissen umgehen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie für die NRW.BANK in Bezug auf ihre Positionierung in und mit der Kreditwirtschaft in den kommenden Jahren?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Wir sind sehr gut aufgestellt und wollen natürlich, dass das so bleibt. Deswegen sind wir auch beständig dabei, uns weiterzuentwickeln. Das tun wir zum einen intern, indem wir unsere Kultur hinterfragen und versuchen, diese ein Stück weit moderner zu gestalten – nicht zuletzt mit Blick auf den Fachkräftemangel, der sich abzeichnet. Wir werden in den nächsten zehn Jahren, ähnlich jedem anderen Unternehmen, 30 % unserer Mitarbeitenden in den regulären Ruhestand verabschieden. Vor diesem Hintergrund und der wachsenden Aufgaben der Transformation pflegen wir sehr intensiv unsere Netzwerke unter den Förderbanken – bundesweit einerseits und auf europäischer Ebene andererseits, aber natürlich auch mit der Kreditwirtschaft. Über

90 % unseres Kreditgeschäfts wickeln wir mit Hausbanken ab. Der Kunde, der am Ende die Förderung von uns bekommt, hat sein Konto bei der Sparkasse, der Volksbank oder einer privaten Bank. Dort sitzen Beraterinnen und Berater, die sich mit unseren Programmen auskennen und die sich auch direkt mit uns austauschen. Unser Förderprodukt ist manchmal Teil eines Pakets zur Finanzierung einer Investition, manchmal auch die einzige Finanzierungsquelle. Darüber hinaus entwickeln wir uns mit der Kreditwirtschaft weiter in puncto KI und Cloud. Und natürlich sind Cyberrisiken ein Riesenthema. Früher hat man Banken möglichst gut abgeschottet. Heute öffnet man sie bewusst durch Installation der angesprochenen Kundenportale, muss aber natürlich Datenschutz und Bankgeheimnis weiter wahren. Wichtig ist es, ausschließlich Kunden den Zugang zu geben und keinen Dritten einen Angriff zu ermöglichen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Finden Sie noch die aus Ihrer Sicht geeigneten Mitarbeitenden?

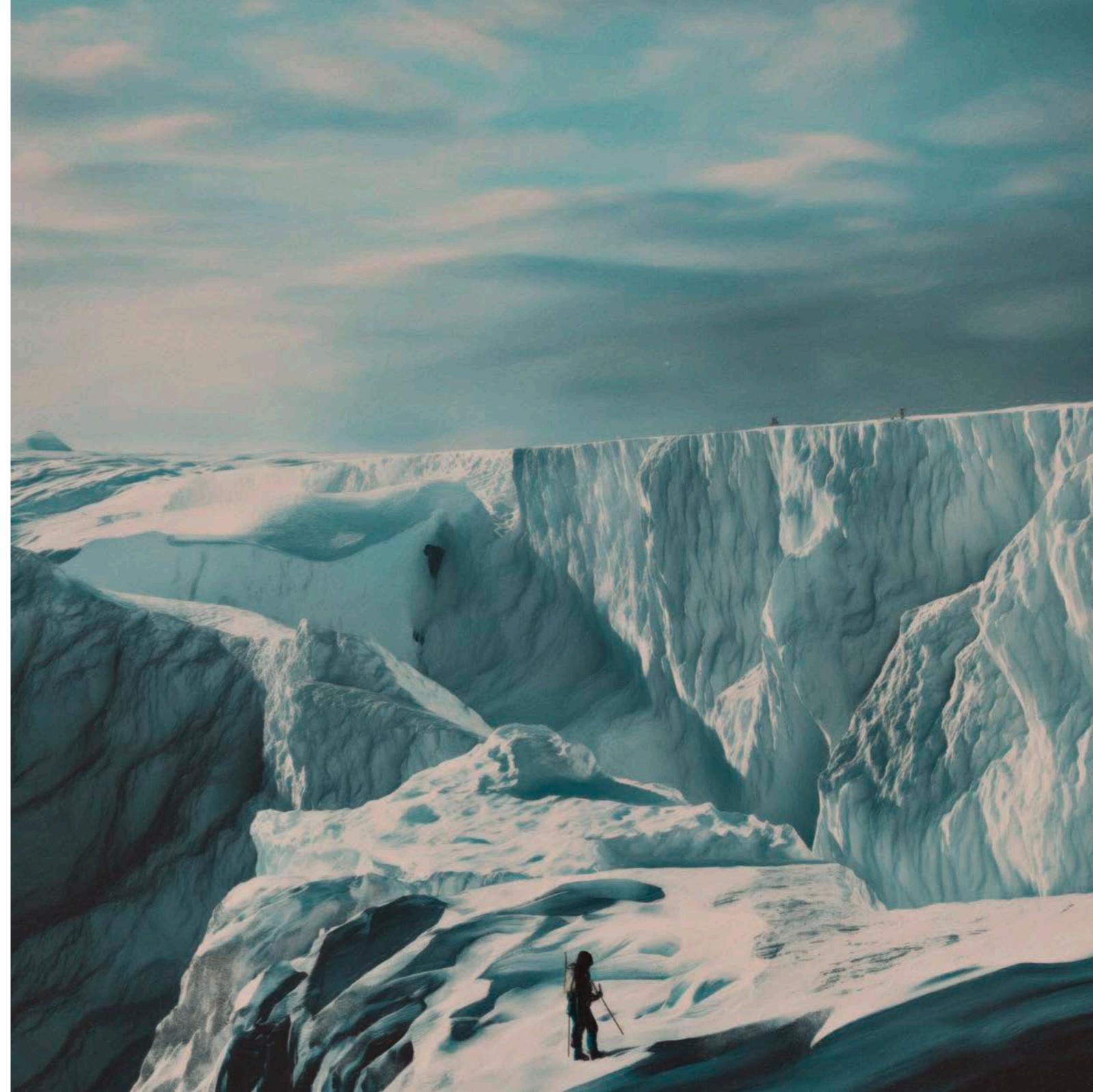
HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Ja, das tun wir zum Glück. Wir sind auf Plattformen, die die Arbeitgeberattraktivität bewerten, sehr gut gerankt. Das ist das eine, was wichtig ist. Das andere ist aber, dass wir sehr gut von der Mund-zu-Mund-Propaganda leben, weil unsere Mitarbeitenden einfach sehr gut über uns sprechen, was wiederum dazu führt, dass andere potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zu uns kommen. Aber wir wissen natürlich, dass der Markt schwieriger wird und versuchen, uns entsprechend aufzustellen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Kann man jungen Mitarbeitenden heute noch den Weg ins Banking und speziell zu einer Förderbank empfehlen?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Zweimal »Ja«! Man kann jungen Menschen den Weg ins Banking empfehlen. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Kreditwirtschaft eine führende Rolle bei Transformation und Innovation spielt. Daran anschließend spielen wir eine führende Rolle bei zukünftigen Digitalisierungsprozessen, sodass man sich gut verwirklichen kann, wenn man gerade diese IT-Kompetenz mitbringt. Warum sind wir als Förderbank an dieser Stelle in einer besonders guten Position? Wir tun Gutes. Das, was wir fördern, kann man in den meisten Fällen anfassen, also im Sinne von: Dort entsteht ein Wohngebäude oder hier entsteht ein Einfamilienhaus. Wir fördern elektrifizierte Züge. Wir kümmern uns bei den Stadtwerken um alternative Energien oder energieeffiziente Maßnahmen, wir finanzieren Windparks und Solaranlagen. Die genannten Beispiele sind leichter zu vermitteln als eine komplexe Unternehmensfinanzierung, die z.B. mit einer Währungskomponente gehedged wird und deswegen besonders günstig ist. Heutzutage suchen Menschen den Purpose in ihrer Tätigkeit und den können wir anbieten. Das gibt uns Wettbewerbsvorteile.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen wichtigsten Ratschlag würden Sie Neueinsteigern im Bankgeschäft mit auf den Weg geben wollen?

HILLENHERMS \_ \_ \_ \_ \_ Man sollte sich am Anfang möglichst breit orientieren, möglichst viel anschauen und ausprobieren, generell offen und lernbereit sein. Daraus ergeben sich die besten Chancen, einen dauerhaften Arbeitsplatz für sich selbst zu identifizieren, der den eigenen Neigungen am ehesten entspricht.





# Kapitel Sieben

## Technologie und Organisation

1974 kam mit dem HP-65 der erste programmierbare Taschenrechner zum Preis von 2900 DM auf den deutschen Markt und wurde mit einem 100seitigen Handbuch ausgeliefert. Er steht exemplarisch für die Quantensprünge, mit denen sich die IT – auch in Banken – in den letzten 50 Jahren entwickelt hat. Diese technologischen Umbrüche sowohl an der Schnittstelle zum Kunden als auch bankintern haben permanente Veränderungen der Prozesslandschaft und Organisation von Banken nach sich gezogen. Eine weitere »Zeitenwende« hat bereits begonnen: Von der ab 2018 mit der Einführung von Chat GPT auch der breiteren Öffentlichkeit bekannt gewordenen, generativen Künstlichen Intelligenz (KI) wird ein wesentlicher Einfluss auf das Banking der Zukunft erwartet.

*Wilfried Groos* und seine Nachfolgerin *Nadine Uebe-Emden* benennen u.a. die Meilensteine in der Entwicklung der Bank-IT und die damit verbundenen Strukturveränderungen sowohl in den einzelnen Sparkassen als auch deren Verbundorganisation. *Bernd Leukert* beschreibt die Nutzungsmöglichkeiten der KI für sein Haus und die dadurch erzeugte »Aufbruchstimmung« unter den Mitarbeitenden.

# Nähe am Kunden plus Skaleneffekte in der Gruppe sind die Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit.

## Wilfried Groos & Dr. Nadine Uebe-Emden

ikf° ----- Worin lag Ihre Motivation, den Berufsweg bei der Sparkasse zu beginnen?

GROOS ----- Bei mir war es Zufall. Nach der Mittleren Reife hatte ich mich an Älteren orientiert, die ihre Ausbildung bei der Sparkasse begonnen hatten. Vom eigentlichen Berufsbild hatte ich keine Ahnung, ich interessierte mich mehr für Fußball und Musik. Mit der Zeit habe ich aber auch den Wert und Sinn des Berufs erkannt und bin bis jetzt mit dem Herzen beim Thema Sparkasse dabei.

UEBE-EMDEN ----- Bei mir war es ganz anders. Ich habe keine Sparkassenausbildung, habe an der Uni Siegen BWL studiert und danach an einem Forschungsinstitut der Uni promoviert. Aus der Leitung von Forschungsprojekten hatte ich diverse Kontakte zur Sparkasse Siegen, unter anderem zu Wilfried Groos, den ich kurz vor Abgabe meiner Dissertation im Fitnessstudio traf und der mich auf einen Einstieg bei der Sparkasse angesprochen hat. Angefangen habe ich damals als Revisionsdirektorin hier in der Sparkasse, das war schon ein ziemlicher Sprung ins kalte Wasser. Aber wenn man dann einmal drin ist, mag man auch eigentlich nicht mehr rausgehen, weil es hier einfach ein großartiges Haus ist, eine tolle Mannschaft.

ikf° ----- Lassen Sie uns auf unserer Zeitreise mit dem Zahlungsverkehr beginnen. Auf welchem Stand befand er sich Mitte der 1970er Jahre, was waren die wesentlichen Veränderungen im Zeitverlauf?

GROOS ----- Als ich angefangen habe, waren von rund 500 Mitarbeiterkapazitäten 100 mit der Ausgabe von Kontoauszügen beschäftigt – das macht heute natürlich der Kontoauszugsdrucker oder es läuft über digitale Medien. Dann hatte die Sparkasse Siegen 88 Kassierer, jetzt sind es noch acht, und das Geld kommt aus dem Geldausgabeautomaten. Früher war eine Mannschaft von 60, 70 Personen mit der Bearbeitung von Überweisungen beschäftigt, die ebenso wie Lastschriften komplett papierhaft abgewickelt wurden, das waren Berge von Papier. Die erste große Veränderung kam dann mit der automatischen Beleglesung, durch die wir etwa die Hälfte der Mitarbeiter in diesem Bereich für andere Aufgaben einsetzen konnten. Insgesamt hatten von 500 Mitarbeitern ganze 100 Mitarbeiter mit nur 20 % Zeitanteil (20 MAK) »Zeit für den Kunden« – das ist wie eine Verwaltung mit besserem Bürgerbüro.

ikf° ----- Der Zahlungsverkehr galt ja immer als ganz zentral, um den Kunden zu binden. Zugleich sagte man vom Zahlungsverkehr stets, dass er defizitär sei. Gelten beide Aussagen heute noch?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Ich glaube, dass man es so formulieren muss: Der Kunde hat ein Konto, und Bestandteil des Kontos ist der Zahlungsverkehr, sind die damit verbundenen Informationen. Traditionell haben Kunden in Deutschland deutlich weniger für ihr Konto als z.B. in den USA bezahlt, in dieser Hinsicht haben die Banken hierzulande sicher Fehler und den Zahlungsverkehr zu günstig gemacht. Aber klar ist: Für die Loyalität des Kunden ist das Konto entscheidend!

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Hat man PayPal auf Bankenseite anfangs nicht richtig ernst genommen, warum hat die Deutsche Kreditwirtschaft kein wirksames Gegenmittel gefunden?

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Man war zu spät dran! Als man reagierte, war der Markt schon überwiegend verteilt. Außerdem muss man einfach anerkennen, dass es sich um ein sehr einfaches, sehr leicht zu nutzendes, smartes Angebot von PayPal handelte. Die dann aufgebaute Alternative war nicht attraktiv genug, es waren zu wenig Händler an Bord, und die Nutzung war für den Kunden umständlicher – warum sollte er dann wechseln?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Mit dem Konto der Sparkassen konnten nur 20 % der Kunden im Internet bezahlen, etwa 20 % hatten eine Kreditkarte. Wir haben dem Kunden damit ein Problem bereitet und PayPal die Tür aufgemacht. Wir hätten schneller reagieren müssen, waren dafür in der Organisation zu fragmentiert aufgestellt. Der Kunde will nur auf möglichst einfache Weise bezahlen, wie der Bezahlvorgang technisch-organisatorisch abläuft, interessiert ihn nicht. Das ist, glaube ich, eine der wichtigsten Entwicklungen im Zahlungsverkehr in den letzten Jahren, dass man es als einen qualitativen Wert erkannt hat: Die Kunden wollen es einfach, und das ist eben nicht billig, sondern das ist der eigentliche Wert. Der Kunde will in den normalen Transaktionen schnell in die Authentifizierung und den Vorgang dann abschließen. Dies zu ermöglichen, das ist der Weg, den die Sparkassenorganisation letztlich auch eingeschlagen hat, der ist richtig, wurde aber zu spät erkannt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen Einfluss hat die Digitalisierung an der Schnittstelle zum Kunden?

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Es fängt bei den Mitarbeitenden an. Wir legen derzeit einen Schwerpunkt auf die Digitalisierung, haben jetzt einen eigenen Digitalisierungsbeauftragten, um alle Mitarbeitenden mitzunehmen. Wir hatten zum Jahresauftakt auch noch eine Digitalisierungsmesse mit sämtlichen Mitarbeitern, damit wir lernen, welche Möglichkeiten die Apps bieten und uns selbst erst einmal damit vertraut machen. Nur wenn ich das Produkt vollständig nutze und verstehe, kann ich es auch dem Kunden anbieten. Man muss z.B. mobiles Bezahlen wirklich selbst erleben, um Hemmschwellen zu senken. Die Technik bietet derzeit jede Menge Möglichkeiten, aber an der Nutzungsdurchdringung müssen wir noch arbeiten.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Zu den Fragen des Kunden gehört eben mitunter auch, wie man z.B. mit den Apps beim Wechsel seines Handys umgeht. Er erwartet zu Recht von einem Mitarbeiter, von seinem Betreuer, dass er ihm auch dann im Sinne von Problemlösung und Dienstleistung helfen kann.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Rolle spielt heute noch die persönliche Vertrauensbeziehung, insbesondere im Privatkundengeschäft? Hat die Loyalität abgenommen?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Als ich in die Vorstandsverantwortung kam, habe ich mich gefragt, ob es noch vertretbar sei, Millionen in das Geschäftsstellennetz zu investieren, ob die Kunden überhaupt noch die persönliche Beziehung suchen. Wir haben daher junge Menschen gefragt, und es hat sich gezeigt: Banking ist und bleibt People Business. Vielleicht 15 % der Kunden sind rein digital eingestellt, aber 70 % sagen, sie wollen entweder ergänzend oder zum größten Teil, 15 % sogar ausschließlich persönlich betreut werden. Und an diesen Strukturen hat sich eigentlich kaum etwas verändert. Natürlich erwarten die meisten Kunden ein digitales Basisangebot. Aber selbst junge Menschen suchen bei persönlich besonders relevanten Fragen wie den Folgen von Jobwechsel, Familiengründung, Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Scheidung für ihre finanzielle Situation das Gespräch mit einem Menschen. Dieses Angebot muss sinnvoll mit Technik kombiniert werden, und da haben wir als Sparkassenorganisation in den Gemeinschaftsprojekten mit Apple dessen brutale Einnordung auf »Einfachheit« gelernt. Prozesse, Systeme nicht mit immer neuen Anforderungen und Leistungseigenschaften weiter zu überfrachten, sondern abzuspecken, bis es – aus Kundensicht – einfacher nicht mehr geht: Das ist die entscheidende Qualität, die braucht auch die Organisation. Für die Kunden muss es intuitiv und einfach gehen.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Über allem muss die Kundenzentrierung stehen, und das Vertrauen des Kunden ist die Basis der Beziehung. Vertrauen baut sich zu einem großen Teil über unsere Beraterinnen und Berater im gesamten Geschäftsstellennetz und der Zentrale auf, und deren Qualität ist unser USP, das ist das, was den Unterschied macht. Und gerade dann, wenn es schwierig wird, wenn wir eine Corona-Krise haben oder andere dunkle Wolken aufziehen, dann zeigt sich der Wert der Sparkassen-Organisation in besonderem Maß, dann können wir punkten, dann sind wir der sichere Hafen, dann spielen wir den Vertrauensvorteil am stärksten aus. Dieser Vorteil trägt heute genauso wie in der Vergangenheit. Natürlich ist die Frequenz in den Geschäftsstellen geringer geworden. Aber auf der anderen Seite haben wir hier in Siegen einen Bargeld-Bringservice, der die Kunden, die nicht in die Geschäftsstelle kommen können oder wollen, entsprechend versorgt.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Die Filiale hat dann Zukunft, wenn der Kunde gerne hingehet, um sich beraten zu lassen, weniger, weil er Unterschriften leisten muss. Daher müssen die

verbleibenden Geschäftsstellen auch zuverlässig eine bestimmte Qualität anbieten, dürfen nicht zu klein werden. Also sollte man besser weniger, aber gut ausgestattete Geschäftsstellen vorhalten.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Und daneben haben wir ja eine eigene Online-Filiale, die die Möglichkeit bietet, sämtliche Bankgeschäfte bequem von zu Hause aus zu erledigen. Trotzdem kann der persönliche Kontakt z.B. über eine Videokonferenz gehalten werden, wie er mittlerweile auch von immer mehr Hausärzten angeboten wird.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Wir sind ja auch Universitätsstadt, und haben viele Kunden, die sich später beruflich verändern, aber dennoch ihr Konto bei und den Kontakt mit uns halten wollen, das geht über Video natürlich hervorragend.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Jetzt haben wir über Technik an der Kundenschnittstelle gesprochen, wie verlief die Entwicklung der Technik im Back-office der Sparkassen?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Nach einer Fusionswelle gibt es heute nur noch ein einziges Rechenzentrum und das ist eines der effizientesten in ganz Europa. Der Trend geht dahin, dass die IT nicht mehr, wie in der Vergangenheit, nur einzelne Arbeitsschritte unterstützt, sondern immer stärker prozessorientiert aufgebaut wird und die Kundenschnittstelle im Blick hat. Dadurch erreichen wir eine starke Standardisierung, die Finanzinformatik gibt quasi die Prozessbeschreibungen vor. Sie wird damit so etwas wie die Organisationsabteilung der Gruppe für letztlich 250.000 Mitarbeiter. Das bedeutet natürlich, dass jede einzelne Sparkasse ein Stück Autonomie abgeben und darauf verzichten muss, eigene Regelungen zu schaffen. Auf diesem Gebiet der Standardisierung sind die Genossenschaftsbanken schon etwas weiter. Die Kombination aus Dezentralität, Nähe am Kunden einerseits und der Erreichung von Skaleneffekten in der Gruppe ist für uns der Schlüssel der Wettbewerbsfähigkeit.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sehen Sie in diesem Zusammenhang den Einfluss der Künstlichen Intelligenz?

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Künstliche Intelligenz bietet ganz, ganz viele Möglichkeiten, z.B. bei der Bewertung von Immobilien oder der Generierung von Stellenausschreibungen. Ich finde auch die Tools interessant, mit denen man sich umfangreiche Texte zusammenfassen lassen kann. Aber es existieren auch gewaltige Risiken, denken Sie an Hacker oder das Fälschen von Fotos. Auf unserer Digitalisierungsmesse war ein Comedy Hacker, der ein Video mit »mir« zeigte, in dem »ich« für die Sparkasse Siegen die Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich ankündigte – täuschend echt! Und mit der Verbreitung von Quantencomputern werden wir auch neue Wege der Kryptografie finden müssen. Profitieren kann aber auf jeden Fall unser Ansprachemanagement.

Wie können wir effizient Kunden ansprechen, die wir tendenziell seltener sehen? Mit KI werden wir ihre jeweilige Situation genauer analysieren und ihnen passgenauere Angebote machen können. Das schafft die Voraussetzung, als Multi-Kanal-Institut viel näher am Kunden zu sein.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Mit Blick auf die Organisation der Sparkasse: Wie agil ist sie bereits?

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Gerade aufgrund der immer neuen aufsichtsrechtlichen Pakete ist es schwer, die Fahne der Agilität hochzuhalten. Aber dennoch ist die Sparkassenorganisation in vielen Dingen deutlich schneller geworden. Ich glaube, wir setzen die richtigen Schwerpunkte, sind aber schon noch ein großer Tanker, der da in Bewegung gebracht werden muss. Eben mal komplett umschwenken, wie Sie das in einem kleinen Start-up tun können, das geht bei uns nicht so einfach und schnell. Unser breiter Ansatz, die Diversifikation der Produktpalette trägt auf der anderen Seite zu unserer Resilienz bei. Im Übrigen zählen wir zur kritischen Infrastruktur und müssen sicherstellen, dass nicht – wie in anderen Sektoren – durch Brände, Hacker-Angriffe usw. unsere Systeme vollständig ausfallen. Das bedingt eine sehr hohe Qualität an Mitarbeitern. Also wird bei uns viel geschult, viel sensibilisiert und auch wirklich penetriert. Und notwendig ist eine entsprechende Unternehmenskultur.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Würden die Sparkassen eine Woche ausfallen – wie derzeit einzelne Kommunen –, wenn 40 Millionen Menschen keine einzige Zahlung machen könnten, dann bekämen wir im Land bürgerkriegsähnliche Zustände. Das ist den Verantwortlichen bewusst, und deshalb spielt die Sicherheit eine große Rolle, nur durch die Skalierung können wir sie uns auch leisten. Zur Resilienz der Sparkasse trägt aber auch bei, dass wir vergleichsweise wenig Fluktuation haben. Das ist hier bei ländlichen Sparkassen noch eher der Fall als vielleicht in städtischen Ballungsgebieten. Viele unserer Mitarbeiter feiern ihr 25jähriges, zum Teil sogar ihr 40jähriges Dienstjubiläum. Das ist Fluch und Segen zugleich. Wir können im Personalbereich nicht so schnell auf veränderte Anforderungen reagieren wie andere Unternehmen. Dafür haben wir viele Mitarbeiter mit viel Erfahrung und stabilen Kundenbeziehungen

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie war und ist das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Als ich angefangen habe, war das Verhältnis zu den Vorgesetzten mehr von Amtsautorität geprägt. Heute sieht man sich auf allen Ebenen als Team, geht vertrauensvoller miteinander um. Auch die Fehlerkultur ist eine ganz andere. Als Vorgesetzter Fehler zuzugeben, das ging früher gar nicht. Sich als Vorgesetzter kritisieren zu lassen, das passte nicht ins Bild. Das ist heute unumgänglich.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Wir haben hier in Siegen die sensationelle Gelegenheit bekommen, einen komplett internen Generationswechsel im Vorstand zu machen. Als neues Vorstandsteam sind wir allesamt im Haus groß geworden, kennen das Institut, haben hier verschiedene Stationen durchlaufen, kennen viele Mitarbeiter und haben mit ihnen zusammengearbeitet. Dadurch ist die Distanz noch mal geringer, die Nähe zur nächsten Ebene größer. Ein kollektives »Du« gibt es bei uns dennoch nicht, auch wenn ich das Duzen in Projekten gut fand, weil man schneller miteinander vertraut war und eine gemeinsame Basis hatte. Gerade starten wir in ein ganz großes Kulturprojekt, in dem wir versuchen, unsere Kultur zu analysieren und zu definieren: Wo wollen wir hin, wie weit wollen wir uns den jüngeren Generationen gegenüber öffnen? Was können wir glaubwürdig, authentisch noch mitgehen, und wann verlieren wir auch irgendwann unsere Basis? Das spielt beispielsweise in die Kommunikation in Meetings hinein oder die Frage, wieviel Homeoffice es geben soll, welche Flexibilität und Freiräume die Mitarbeiter haben sollen. Auch die Wertschätzung ist ein wichtiges Thema. Wir haben als Vorstand einen regelmäßigen Austausch mit Trainees, die wir mit begleiten, und ich war jetzt auch erstmalig beim Onboarding extern eingestellter Mitarbeiter dabei.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Unternehmenskultur heißt: Vorbild geben und Zuhören. Das gilt den Mitarbeitern gegenüber ebenso wie gegenüber den Kunden. Bei der Qualität von Beziehungen kommt der Empathie die entscheidende Rolle zu. Kultur muss man leben und erleben können. Als wir uns mit Servicequalität beschäftigt haben, sind wir auch einmal in ein Sterne-Restaurant gegangen und haben als Vorstand unsere Führungskräfte über fünf Gänge hinweg bedient, dann die Führungskräfte die Mitarbeiter.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern wird sehr großgeschrieben. Wir pflegen einen intensiven Führungskräfteaustausch, in dem wir Personalthemen besprechen: Wie erkenne ich Burnout-Symptome bei Mitarbeitern? Wie kann ich Dinge positiv vermitteln? Wie führe ich Mitarbeitergespräche, wie muss ich bei Leistungsstörungen vorgehen? Und in diesen Workshops sitzen entweder der Personalleiter oder ich selbst als Personaldezernentin, weil ich vorbereitet sein und Rückendeckung geben will. An dieser Stelle investieren wir viel, aber das zahlt sich aus meiner Sicht sehr, sehr gut aus.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie hat sich die Banksteuerung entwickelt?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Ende der 1970er Jahre lag der Abschied von der Zins-Regulatorik noch nicht lange zurück! Heutzutage stülpt man uns meines Erachtens zu stark Spielregeln über, die sich eher für angelsächsische, über den Kapitalmarkt finanzierte Banken eignen. Beispielsweise bei der Regulierung des Zinsänderungsrisikos wird weit in die unternehmerische Verantwortung eingegriffen. Manche Vorstände versuchen primär, die Anforderungen der Regulatoren zu erfüllen,

ohne dass diese irgendeine Haftung für ihre Vorgaben übernehmen müssten. Bei der Finanzierung von Wohnimmobilien haben wir es erlebt, dass es plötzlich schwierig wurde, Kunden mit sehr guter Bonität allein aufgrund ihres Alters keinen Kredit mehr zur Verfügung stellen zu können.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Es existieren sehr viele Vorgaben, die auch für den Kunden das Geschäft eher schwieriger machen, statt die Servicequalität oder die empfundene Sicherheit tatsächlich zu erhöhen. Auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit müssen wir aufpassen, dass wir die Dinge nicht zu formal angehen. Durch die vielen nun notwendigen Analysen und Reports hat man noch keinen einzigen Baum gerettet. Für unser Haus wurde jetzt kalkuliert, dass sich zwei Mitarbeiterkapazitäten ausschließlich dem Thema Nachhaltigkeit widmen sollen. Hinzu kommt, dass sich auch im Bereich des Risikomanagements Mitarbeiter mit Nachhaltigkeitsrisiken beschäftigen und diese Aspekte in die Produktgestaltung einfließen müssen.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Auch die barwertige Steuerung der Bank – in einigen Teilbereichen sicherlich sinnvoll – schafft Probleme, vor allem in kommunikativer Hinsicht. Sie bekommen mehr Volatilität in der Risikomessung und -bewertung, ohne dass sich an den Risiken materiell etwas geändert hätte. Das erzeugt Erklärungsaufwand gegenüber den Kontrollorganen. Teilweise frage ich mich angesichts der ausgefertigten Regulatorik, wo die unternehmerische Verantwortung und Freiheit geblieben sind.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Auch die Erfüllung der Anforderungen an die Datenvalidierung und Prozessdokumentation erfordern immer mehr Zeit, führen zu immer höherem Aufwand. Zudem verändern sich die von der Aufsicht gesetzten Parameter laufend, so dass die dem Verwaltungsrat kommunizierten Informationen kaum noch im Zeitverlauf vergleichbar sind.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Die überbordende Regulierung ist eine Entwicklung, die insbesondere der Region nicht guttut, denn Sparkassen haben ja auch eine volkswirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen, und das wird immer schwieriger. Heutzutage muss man ja schon bei der Beauftragung eines Fensterputzers in die Outsourcing-Regulierung hineinschauen. Und nun kommen noch die ESG-Kriterien ins Spiel, die mir große Sorgen machen. Als Vorstand der Sparkasse habe ich der Wirtschaft vor Ort zu dienen, deren Struktur ich nicht ändern kann. Ich muss stattdessen ihre Transformation unterstützen, das kann ich nicht durch die Ablehnung von Kreditanfragen. Die Unternehmen verlieren Arbeitsplätze oder müssen auswandern.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Die Regeln für »nachhaltiges Kreditgeschäft« gehen zum Teil komplett gegen den öffentlichen Auftrag, diskriminieren viele Kunden – bei uns zum Beispiel im Bereich der Automobilzulieferer – und sind mit der Regionalität, wie wir sie verstehen, nicht mehr zu vereinbaren.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Mit welchen Argumenten kann man jungen Menschen heute noch den Weg zur Sparkasse empfehlen?

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Das Bankgeschäft ist vielseitiger geworden, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Organisation und außerhalb sind sehr vielfältig, gut miteinander kombinierbar. Sowohl in den internen als auch den externen Bereichen hat man immer mit Menschen, mit Kundinnen, Kunden, Mitarbeitenden zu tun, und das wird auch in der Zukunft nie langweilig.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Eine Sparkasse ist mehr als nur Bankgeschäft. Die Sparkasse Siegen z.B. hat ein tolles gesellschaftliches Engagement, ist sinnstiftend. Wer im Kundenkontakt steht, der wird mit allem Freud und Leid der Familien vertraut gemacht, und man hat die Möglichkeit, Menschen zu helfen.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Man hat eine andere Verantwortung, weil man an die Region gebunden ist. Alles das, was wir zum Wohle der Region tun, kommt mittelbar auch immer wieder uns zugute und fällt auf uns zurück. Wenn man hier durch die Stadt geht und aus der Historie weiß, welchen Kunden man bei der Gestaltung von Projekten geholfen, welche Kulturveranstaltung man unterstützt hat, macht das schon ein bisschen stolz.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen Ratschlag würden Sie denjenigen, die heute neu ins Bankgeschäft einsteigen, mit auf den Weg geben?

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Interesse zeigen und nicht zu schnell nach einem festen Job suchen, sich nach der Ausbildung erst mal im Unternehmen umschaun, sich die Neugier bewahren und sich einbringen.

UEBE-EMDEN \_ \_ \_ \_ \_ Veränderungsbereitschaft mitbringen, den Dingen einfach mal eine Chance geben. Und an die jüngeren Frauen gerichtet: sich mehr zutrauen, Mut haben, sich für Aufgaben zu bewerben.

GROOS \_ \_ \_ \_ \_ Sparkassen als mittelständische Unternehmen eröffnen die Möglichkeit, berufliche Perspektive und private Entwicklung gut miteinander zu vereinbaren. Für berufliches Weiterkommen ist man nicht wie bei vielen Konzernen auf Umzüge angewiesen. Hier kann man sein Leben stabil aufbauen. Und eine kluge Sparkasse kann ihren Mitarbeitern sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten in ausreichender Zahl anbieten.





ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Derzeit gibt es einen regelrechten Hype um die Künstliche Intelligenz. Welche Einsatzfelder gibt es bereits in der Bank, welche Einsatzmöglichkeiten sehen Sie perspektivisch?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen sind in der Finanzbranche nichts grundsätzlich Neues, damit haben sich Banken schon seit vielen Jahren unter dem Aspekt der Automatisierung von Prozessen beschäftigt. Dabei handelte es sich insbesondere um regelbasierte Systeme, um regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Nun kommt jedoch der generative Aspekt der KI dazu und diesen nutzen wir vor allem, um unseren Entwicklern Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie effizienter arbeiten können. Ein zweiter Anwendungsbereich besteht in der Informationssammlung und Aufbereitung von Inhalten. Denken Sie beispielsweise an unsere Research-Abteilung, die volkswirtschaftliche Daten nutzt, um dann unseren Kunden Prognosen für die Zukunft zu geben. Hier bestehen 60 bis 70 % der Arbeit aus dem Sammeln von Informationen. Und wenn wir das über Algorithmen, über die generative KI, wesentlich beschleunigen können, dann können wir natürlich auch in kürzeren Abständen Beratung und Hilfe geben – den Kunden direkt sowie intern für die Vorbereitung auf Kundenmeetings. Der dritte zentrale Einsatzbereich ist aus meiner Sicht das Risikomanagement. In der Vergangenheit war das Maschinelle Lernen hier stark auf die Analyse der Kundenbonität beschränkt. Mittlerweile beschäftigen wir uns sehr stark mit dem Thema »Reputation« der Kunden und lassen über die KI aus den Medien generierte Daten ebenfalls in das Risikomanagement einfließen. Zugleich beraten wir den Kunden mit Blick auf Auswirkungen geopolitischer Spannungen oder auch Umwelteinflüsse, die mit Hilfe von KI analysiert werden. Und wer jetzt vor einer großen unternehmerischen Entscheidung steht, beispielsweise wo eventuell ein neues Werk aufgebaut werden könnte, der sollte auf diese Daten zurückgreifen können. Insofern helfen diese Analysen sowohl unserem eigenen Risikomanagement als auch dem Kunden. Letztlich geht es also zumeist um Informationen, die eigentlich in großer Menge im Internet verfügbar sind, die aber eingesammelt, ausgewertet und aufbereitet werden müssen – für einen speziellen Kunden ebenso wie für den jeweiligen Entscheidungsträger.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Aber entsteht nicht durch den vermehrten Einsatz der KI auch ein neuartiges operationelles Risiko?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Zum einen nehmen in der Tat die Cyberrisiken deutlich zu, also Bedrohungen der Bank von außen. Da müssen wir uns und unsere Kunden insbesondere vor Phishing-Mails schützen, was durch zusätzliche Autorisierungsverfahren möglich ist. Zum anderen müssen wir die eingesetzten Algorithmen der KI intern qualitätssichern. Das war zwar bei Software schon immer notwendig, besitzt nun aber eine ganz neue Dimension. Viele der eingesetzten Modelle

müssen auch von den Aufsichtsbehörden abgenommen werden. Daher gibt es in diesem Zusammenhang eine große Sorgfalt in der Finanzdienstleistungsbranche, nach meinem Eindruck sogar mehr als in vielen anderen Branchen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Aber insgesamt verändert KI die Bankindustrie Ihrer Ansicht nach nicht vollkommen. So bleibt beispielsweise die Beratung der Kunden ein ganz bedeutender Faktor, erfolgt aber viel stärker datengestützt.

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Das kann man grundsätzlich so formulieren, aber unser ganz klares Ziel ist natürlich, mit KI das Kundenerlebnis auf ein völlig neues Niveau zu heben. Wir können dem Kunden einen Dialog mit uns ermöglichen, der nicht mehr zwangsläufig den Besuch in einer Filiale oder ein Telefonat mit einem Bankmitarbeiter notwendig macht. Moderne Apps werden künftig in der Lage sein, die menschliche Sprache perfekt zu verstehen, den Kundenwunsch aufzunehmen und in der Bank weiterzugeben. Dadurch können wir Services, die der Kunde bei der Bank anfragt, in Zukunft wesentlich einfacher und schneller abwickeln. Dabei müsste der Kunde noch einmal bestätigen, dass der Chatbot den Auftrag richtig verstanden hat. Es sind aber auch bereits Prototypen in der Erprobung, bei denen man Überweisungen ohne Bestätigung über das Mobiltelefon abwickeln kann. Bei derartigen Lösungen müssen Banken jedoch sehr vorsichtig sein, bevor sie eine solche Funktion für den Massenmarkt freischalten, da ist absolute Fehlerfreiheit notwendig. Das Beispiel zeigt aber: KI wird den Dialog und das Erlebnis der Kunden signifikant verbessern.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Sind Ihre Mitarbeitenden – speziell die Führungskräfte – in der Breite ausreichend auf das Vordringen der KI vorbereitet?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Bei den Mitarbeitern gibt es bei diesem Thema sehr viel Enthusiasmus, eine regelrechte Aufbruchstimmung. Viele Mitarbeiter finden KI spannend, weil sie ja alle Lebensbereiche durchzieht: Familien, Klassenzimmer, Universitäten, jeder möchte dabei sein. Andere Themen sind häufig mit viel Widerstand verbunden, müssen durch Change-Management begleitet werden. Bei KI gibt es jedoch eine große Motivation. Im Bereich der Führungsebene muss man immer abwägen: Was gibt Mehrwert für die Bank und den Kunden, welche Risiken handelt man sich ein? Das Management muss Vertrauen in diese Lösungen entwickeln, weil es die Verantwortung trägt, wenn etwas nicht wie geplant läuft. Daher ziehen wir KI gerne zur Entscheidungsunterstützung heran, aber wir sagen, dass der Mensch immer noch die letzte Entscheidung treffen muss. Es war ja immer schon so, dass Führungskräften zugearbeitet wurde. Künftig werden Entscheidungsvorlagen mehr und mehr durch Künstliche Intelligenz erstellt werden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Und sehen Sie Ihre Kunden ausreichend auf die KI vorbereitet, wird sich nicht mancher Kunde abgehängt fühlen?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Ja, aber die Nutzung wird für den Kunden nicht verpflichtend sein. Es wird für diejenigen Kunden, die sich beispielsweise mit Chatbots nicht anfreunden können, immer noch die traditionellen Lösungen geben. Ich könnte mir allerdings vorstellen, dass damit in Zukunft eine stärkere Streuung in Bezug auf die Preise der Services einhergeht – je nachdem, welche Kanäle genutzt werden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Noch einmal zurück zu den Mitarbeitenden: Gibt es nicht gleichzeitig zu der von Ihnen beschriebenen Aufbruchstimmung Ängste im Hinblick auf Personalreduktionen?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Ich sehe eher, dass wir mit dem Einsatz von KI ein Dilemma lösen, das in der Bankenindustrie wie der Wirtschaft insgesamt heute besonders drängend ist: Wir haben nicht mehr genügend Arbeitskräfte, und dies betrifft sowohl einfache als auch anspruchsvollere Tätigkeiten. Die Digitalisierung allgemein und speziell KI als neuer Trend ist eine Möglichkeit, Wachstum zu ermöglichen und sich an einem Hochpreisstandort wie Deutschland einem globalen Wettbewerb stellen zu können. Die Alternative wäre eine Reduzierung des Service Levels, was wir unbedingt vermeiden wollen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Finden Sie denn die KI -Spezialisten in ausreichender Zahl?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Ich habe ja eingangs erwähnt, dass wir nicht mehr alles selbst entwickeln wollen. Wir setzen auf Partnerschaften mit Technologieunternehmen, mit Google, mit Microsoft mit Nvidia usw. Insofern sind wir auch nicht gezwungen, in großer Zahl Spezialisten für die Entwicklung von Basis-KI einzustellen. Die Partner müssen natürlich unser Finanzdienstleistungsgeschäft verstehen, und wir selbst müssen über die Fähigkeiten verfügen, die fremdentwickelten Modelle zu trainieren, um sie dann in unsere Anwendung zu integrieren.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Die Schattenseite dessen ist dann aber doch eine gewisse Form der Abhängigkeit. Ist Deutschland, ist sogar Europa insgesamt speziell in Bezug auf KI von den USA und Asien abhängig?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Wir müssen uns dem globalen Wettbewerb stellen, und wenn wir sehen, über welche enormen Investitionssummen Technologiekonzerne verfügen, dann geht eigentlich kein Weg daran vorbei, mit diesen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Tatsächlich haben wir in Deutschland, in ganz Europa keinen Tech-Giganten. Wichtig für uns ist ein verlässlicher, zukunftssicherer und kohärenter Rechtsrahmen, um darauf aufbauend Geschäftsmodelle zu entwickeln. In dieser Hinsicht gab es in den letzten Jahren eine gewisse Unsicherheit. Europa hat jetzt aber reagiert, mit der Entwicklung eines ganzheitlichen Rechtsrahmens begonnen – Stichworte Digital Markets Act und AI-Act – und damit aus meiner Sicht positiv gesehen eine Vorreiterrolle eingenommen. Europa ist ein attraktiver Markt für die großen US-amerikanischen Techno-

logieunternehmen – untermauert auch durch erhebliche Investitionen in Europa. Das ist ein Zeichen dafür, dass sie bereit sind, ihre Geschäftstätigkeit an unsere Vorschriften anzupassen, um den europäischen Regeln für den Datenschutz und anderen Bereichen, in denen sich unsere Rechtssysteme unterscheiden, gerecht zu werden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Mit welchen Argumenten kann man Studierenden heute noch den Weg ins Bankgeschäft empfehlen?

LEUKERT \_ \_ \_ \_ \_ Ich würde erstens sagen, dass wir eine zukunftssichere Branche sind. Wenn wir in Deutschland souverän bleiben wollen – und wir haben ja gerade über Digitalisierung und Abhängigkeiten gesprochen – dann muss es in unserem ureigensten Interesse sein, in Deutschland eine Finanzdienstleistungsbranche zu haben, die lokal ansässig und weder von den Vereinigten Staaten noch von Asien abhängig ist. Zweitens basiert unsere gesamte Wirtschaft auf einem funktionierenden Finanzsystem. Und es ist ungemein spannend dabei zu sein, wie sich eine so bedeutende Branche wie die Finanzdienstleistungsindustrie transformiert, wie das Thema Banking neu definiert wird. Junge Menschen besitzen ja eine gewisse Neugier und den Wunsch nach Gestaltung. In unserer Branche findet sich dafür ein spannendes Berufsumfeld. Und drittens wird es wenige Branchen geben, bei denen das Thema Technologie gar keine Rolle spielt. Wer daher eine gewisse Technologieaffinität mitbringt, wer sich mit spannenden geopolitischen Ereignissen beschäftigen möchte, wer sich dem permanenten Wandel stellen und zu seiner Bewältigung beitragen möchte, findet hier vielfältige Betätigungsmöglichkeiten.



# Kapitel Acht

## Mitarbeitende

Im Februar 1974 stand Deutschland drei Tage lang still. Um ihrer Forderung nach Lohnerhöhungen von 15 % Ausdruck zu verleihen, sorgte die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr dafür, dass Flughäfen lahmgelegt wurden, Busse und Bahnen in ihren Depots und öffentliche Gebäude geschlossen blieben – und die Mülltonnen nicht geleert wurden. Letztlich konnte die Gewerkschaft unter Heinz Kluncker eine Tariferhöhung um 11 % erkämpfen, die Arbeitszeit im privaten Bankgewerbe wurde im Juli 1974 auf 40 Stunden abgesenkt, die Gehälter stiegen um 13 %. Angesichts des noch herrschenden Expansionskurses der Kreditwirtschaft und des Personalbedarfs hielt man Entgelterhöhungen für unvermeidbar, um eine Abwanderung von Arbeitskräften zu verhindern. Dabei fokussierten sich die Bemühungen in erster Linie auf die männlichen Teile der Belegschaft. Banken betonten zwar, »Frauen beruflich in noch stärkerem Maße zu fördern und ihnen verbesserte Aufstiegschancen zu bieten« (Geschäftsbericht Deutsche Bank 1974), von Frauen in Führungspositionen war jedoch noch nicht die Rede.

*Karin-Brigitte Göbel* schildert ihren Weg an die Spitze einer der größten deutschen Sparkassen, junge Mitarbeitende einer Volksbank sowie Studierende der Wirtschaftswissenschaft formulieren ihre Erwartungen an das Banking der Zukunft.





beschäftigen, z.B. die Gleichstellungsbeauftragte oder das Personalcontrolling. Eine Lieblingsmethode oder einen Best-Practice-Ansatz kann ich nicht benennen. Im Ergebnis ist es vor allem ein Mix aus mehreren Methoden, die zum Erfolg führen. Das Einfachste ist ein greifbares Vorbild. Ich habe immer versucht, eines zu sein und dafür waren die Shadowing-Tage für die jungen Frauen und Männer ganz wichtig. Ergänzend dazu brauchen Sie dann vor allem Transparenz in Bezug auf die möglichen Karrierewege und die zu erreichenden Meilensteine. Unterstützend sind natürlich die eben schon genannten Methoden der Führungs-Tandems, des Mentorings und das Bilden und Fördern von Netzwerken zielführend. Aber es gibt natürlich noch eine Menge mehr: Stipendien-Programme, die Möglichkeit für ein Duales Studium oder die Einrichtung von behinderten- und altersgerechten Arbeitsplätzen.

xität dieses Platzes. Wir sind ein sogenanntes High Impact Less Significant Institute, sind also aufsichtsrechtlich sehr, sehr eng controlled, weil wir groß sind, wir eigene Fonds haben, einer der größten Investoren in Private Equity in Deutschland und vieles mehr sind. Daher denke ich, es musste jemand auf meinen Platz, der die Komplexität managen kann und der das Vertrauen der Kunden und der Mitarbeitenden bereits besitzt. Für das Unternehmen und den Ruf unseres Hauses war Kontinuität ganz wichtig und keine Vorstände, die schnell wieder weg sind. Eine interne Lösung war also das Wichtigste. Mein Nachfolger ist seit zehn Jahren im Haus, bringt die fachliche Kompetenz und vor allem auch die richtigen ethischen Werte für den Job mit. Zudem haben wir noch eine Kollegin im Vorstand, die einige Jahre jünger ist als ich und die dann in Zukunft möglicherweise wieder den Weg an die Spitze machen kann.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie sieht die langfristige Vision der Sparkasse Düsseldorf hinsichtlich einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft aus? Wie sehen Sie die Sparkasse Düsseldorf im Vergleich zu anderen Banken bei diesen Themen aufgestellt?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wird es auch in Zukunft noch spannend sein, in der Finanzbranche und speziell bei Sparkassen zu arbeiten?

GÖBEL \_ \_ \_ \_ \_ Unsere Visionsarbeit in Bezug auf Geschäftsstrategie und Unternehmensphilosophie haben wir gemacht und alle Gruppen von Mitarbeitenden beteiligt. Dabei ging es nicht nur um Diversität, sondern vor allem auch um diejenigen Werte, für die wir als Unternehmen gemeinsam stehen wollen. Es ist ein mühsamer Weg, das systematisch und auch von den Talenten her zu erfüllen, und meine Hoffnung ist, dass wir es mit all den vorhin schon genannten Instrumenten schaffen, diverser zu werden. Wenn dies jetzt vom Management in der Unternehmensstruktur verankert und gefördert wird, man es auch als eine wichtige Aufgabe ansieht, dann wird man in die größere Diversität hineinwachsen. Wir stehen in den kommenden Jahren aber zugleich vor den Herausforderungen des demografischen Wandels und damit der Problematik, die verlorengehende Produktivität auf der einen Seite durch Technik auf der anderen Seite zu ersetzen. Wir müssen also auch einen Weg finden, KI, Data Analytics oder Augmented Reality so zu optimieren und zu integrieren, dass wir den Verlust an Arbeitskräften dann über Technik und die künftig vorhandenen, hoffentlich motivierten Mitarbeitenden auffangen können. Nur die Kombination aus Technik und Werten kann ein gleichbleibendes, menschliches Serviceniveau gewährleisten.

GÖBEL \_ \_ \_ \_ \_ Ganz klar, ja! Es war wahrscheinlich noch nie so spannend. Durch den demografischen Wandel werden ganz viele Plätze frei, und wir werden mit der Technik nicht umhinkommen, uns ganz neu aufzustellen. Das wird an Banken als Dienstleistungsunternehmen nicht vorbeigehen. Und das bezieht sich nicht nur darauf, mit Hilfe von Daten adressatengerechtere Angebote zu machen. Unsere Aufgabe ist es, die Wirtschaft und die Bevölkerung zu stabilisieren. Nur mit Sparkassen oder anderen Banken, die auch in der Not zum Kunden halten und nicht sofort die Linien einfrieren, geht es in der mittelständischen Wirtschaft weiter voran. Die Kunst wird es sein, die Sparkasse nach vorne zu bringen, daran mitzuarbeiten, sie in die Neuzeit zu führen, und das macht viel Spaß! Die Jobs dafür sind da!

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie war es für Sie, Ihre Position als Vorstandschefin an einen Mann zu übergeben?

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen Rat können Sie speziell Studentinnen für den Rest des Studiums sowie den Berufsweg geben?

GÖBEL \_ \_ \_ \_ \_ Hätte ich mir eine Frau gewünscht? Grundsätzlich ja, ganz klar, weil ich denke und davon überzeugt bin, dass wir es als Sparkasse Düsseldorf ein bisschen anders machen als die anderen Häuser. Aber wenn ich gesagt habe, ich bin nicht für eine Quote, dann weiß ich auch um die anspruchsvolle Komple-

GÖBEL \_ \_ \_ \_ \_ Warten Sie nicht, bis man sie entdeckt! Wenn Sie gefragt werden, oder Sie können mal den Kopf rausstrecken, strecken Sie Kopf raus, seien Sie nicht zu schüchtern! Kopf rausstrecken, Bühne erobern und performen! Fehler gemacht oder mal nicht gut gelaufen? Sie dürfen darüber lachen: Krönchen richten, Lineal in den Rücken, aufstehen, weitermachen! Wir fallen alle mal! Wichtig dabei ist: Seien Sie ein Teamspieler, aber geben Sie das, was Sie selbst erarbeitet haben, nicht aus den Händen. Suchen Sie sich Partner und Unterstützer sowie Ihre eigene Bühne.



# Die Bank der Zukunft? Gespräche mit jungen Bankmitarbeitenden und Studierenden

Junge Mitarbeitende der  
Dortmunder Volksbank

**Larissa Müller** im ersten Ausbildungsjahr, hat wirtschaftspolitischen Journalismus studiert und sich dann doch für eine Ausbildung bei der Volksbank entschieden. Sie schätzt die vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten und die Chance, verschiedene Abteilungen kennenzulernen.

**Luis Punge** befindet sich ebenfalls im ersten Ausbildungsjahr und hat sich relativ spät bei der Volksbank beworben; ursprünglich interessierte er sich für den Immobiliensektor. Eine Infoveranstaltung der TU Dortmund half ihm, diese Entscheidung zu treffen.

**Mika Lohmann** hat sich für die gerade abgeschlossene Ausbildung in der Bank entschieden, weil er gerne mit Menschen arbeitet und Kundenberatung mag. Bei seiner Ausbildungswahl war es ihm wichtig, in eine größere, ambitionierte Bank zu gehen, die auf ihre Mitarbeitenden setzt.

**Jathurshiny Kiritharan** war nach der Schulzeit noch offen für die berufliche Zukunft. Nachdem sie sich jedoch online informierte, war die Bankbranche eine interessante Anlaufstelle. Sie kommt aus Dortmund und schätzt die Möglichkeiten, die ihr die nun abgeschlossene Ausbildung bei der Bank bietet.

Nachhaltigkeit,  
Effizienz, Innovation,  
um mit der Zeit  
zu gehen und  
handlungsfähig zu  
bleiben, soziales  
Engagement sowie  
individuelle Lösungen  
für die Kunden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Warum habt Ihr Euch für Eure Ausbildung für die Dortmunder Volksbank entschieden?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Nach den Lockdowns während der Schulzeit stand für uns schnell fest, dass uns Präsenz und Kundenkontakt vor Ort enorm wichtig sind und daher als Arbeitgeber keine Bank in Frage kommt, die nur online tätig ist.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie haben Freunde und Familien reagiert?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ In unserem Umfeld gab es nach der Entscheidung für eine Bankausbildung positive Reaktionen und stolze Eltern, die sich für ihre Kinder freuten. Manche unserer Freunde waren allerdings auch skeptisch, konnten sich unter der Ausbildung bei einer Bank nicht viel vorstellen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie würdet Ihr die Unternehmenskultur beschreiben?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Alle Mitarbeitende werden so akzeptiert, wie sie sind, so dass wir uns in unserem Berufsalltag wohl und respektiert fühlen. Es herrscht ein gutes Miteinander, in dem verschiedene Perspektiven und Denkweisen geschätzt und gefördert werden. Das ist gelebte Diversität. Die aktuelle Vorstandskonstellation – bestehend aus fünf Männern – ist für uns kein Problem, solange Frauen wirkungsvoll unterstützt werden, später auch einmal in diese Positionen zu kommen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Fördert die Volksbank die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Die Bank bietet flexible Arbeitsmodelle an, die es auch bei Familienplanung ermöglichen, in Führungspositionen zu verbleiben. Dies schließt die Möglichkeit ein, auf Teilzeitbasis zu arbeiten und trotzdem weiter gefördert zu werden, anstatt einen Rückschritt in der Karriere zu machen. Man könnte die Zusammenarbeit mit anderen Banken noch stärker fördern, um bewährte Verfahren der Förderung auszutauschen und voneinander zu lernen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie kann man Eure Generation für das Bankgeschäft begeistern?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Die Vielfalt der Aufgaben, die Möglichkeit zu flexiblem Arbeiten, der persönliche Kontakt mit Kunden und die Chance, deren finanzielle Ziele zu unterstützen, sind sehr bereichernd. Damit kann man auch junge Menschen begeistern, zu einer Bank zu gehen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welchen Einfluss wird KI auf das Bankgeschäft nehmen?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Viele Routineaufgaben wurden bereits automatisiert, was es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich auf komplexere Aufgaben wie Kreditentscheidungen zu konzentrieren. Das wird sich mit Künstlicher Intelligenz noch weiter beschleunigen. Menschliche Entscheidungen werden aber wohl weiterhin dort dominieren, wo Vertrauen und persönliche Verantwortung eine große Rolle spielen.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was bestimmt für Euch die Bank der Zukunft?

JUNGE MITARBEITENDE \_ \_ \_ \_ \_ Nachhaltigkeit, Effizienz und Innovation, um mit der Zeit zu gehen und handlungsfähig zu bleiben. Ein soziales Engagement sowie individuelle Lösungen für die Kunden sind ebenfalls von großer Bedeutung.



International,  
marktorientiert,  
adressatengerecht,  
hybrid, diversifiziert,  
sozial, ökologisch,  
nachhaltig, einfach,  
innovativ, reich an  
Kultur, vertrauens-  
würdig, sicher, ehrlich.

Wie denken Studierende der Wirtschaftswissenschaft der RUB über die »Bank der Zukunft«? Zum Abschluss der Entdeckungsreise haben wir unser Redaktionsteam selbst befragt, zu dem *Friederike Rochell* stieß, die an der Fakultät den Bereich Economic Policy Consulting vertieft.

ikf° -----  
Gab es bei Euch Überlegungen, vor dem Studium oder stattdessen eine Ausbildung zu absolvieren?

STUDIERENDE -----  
Einerseits ist das Studium wichtig für die Erreichung unserer langfristigen beruflichen Ziele, andererseits wäre eine Ausbildung vor dem Studium nützlich gewesen. Einige von uns hatten während des Studiums mit Krisensituationen zu kämpfen und haben oft über einen Wechsel zur Ausbildung nachgedacht. Rückblickend sind wir jedoch froh, mit dem Bachelor einen ersten Hochschulabschluss erworben zu haben und anschließend in das Masterstudium gegangen zu sein.

ikf° -----  
Was hat Euch an Eurem Studium bisher gut, was weniger gut gefallen? Welche Themen vermisst Ihr?

STUDIERENDE -----  
Positiv ist die große Auswahl an Themenbereichen. Der spürbare Praxisbezug trägt stark dazu bei, bestimmte Themen intensiver zu erforschen. Wir sind sehr angetan von den vielfältigen Möglichkeiten im Studium, vermissen teilweise jedoch die Option, verpflichtende Praktika zu absolvieren, die dann auch mit Leistungspunkten angerechnet würden.

ikf° -----  
Wie stark sind die Bemühungen der Unternehmen, Euch für die Zeit nach dem Studium zu gewinnen?

STUDIERENDE -----  
Es gibt regelmäßige Networking-Events, und Unternehmen sind in verschiedenen Modulen des Studiums involviert. Die Möglichkeiten, sich während des Studiums zu vernetzen, hängen vor allem vom individuellen Engagement der Studierenden ab. In einigen Bereichen gibt es Angebote, potenzielle Arbeitgeber kennenzulernen, besonders in umkämpften Branchen wie Strategieberatung und M&A. Branchen wie die Wirtschaftsprüfung suchen aktiv Nachwuchskräfte, was den Einstieg erleichtern kann.

ikf° -----  
Worauf legt Ihr bei der Berufswahl besonderen Wert?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Die Unternehmenskultur ist ein sehr wichtiger Faktor, moderne Kommunikation und klare Prozesse sind entscheidend bei der Jobwahl. Neueinsteiger aus dem Studium legen Wert auf das zukunftsorientierte Geschäftsmodell und die Wachstumsmöglichkeiten einer Unternehmung sowie flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten. Karrieremöglichkeiten und -planung, nachhaltiger Mehrwert der Beschäftigung (»Impact«, spannende Projekte) und Faktoren wie Gleichberechtigung, Bezahlung, flache Hierarchien und Work-Life-Balance sind ebenso wichtig wie die Anerkennung der Arbeit.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was werden die großen Trends sein, die Euch später im Beruf besonders betreffen?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Nachhaltigkeit, Regulierung, Innovation, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, wobei ökologische Grenzen berücksichtigt werden sollten. Mobiles Arbeiten, Gleichberechtigung und Effizienz sind ebenfalls wichtige Trends.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Könnt Ihr Euch auch die Gründung eines Unternehmens vorstellen? Vielleicht in der Finanzindustrie?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Zum Teil haben wir das bereits gemacht, sehen aber auch die Unsicherheit und den Stress, der mit der Gründung verbunden ist.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie definiert Ihr für Euch Diversität?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Diversität bedeutet für uns, in einem internationalen Team zu arbeiten, in dem ausschließlich die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitglieder, unabhängig von Abstammung und Geschlecht, berücksichtigt werden. Das Arbeitsumfeld und die Zusammenarbeit sollten auf die Bedürfnisse aller Kolleg:innen abgestimmt und Aufstiegschancen allein von der Leistung abhängig sein. Auf sozialer und emotionaler Ebene kann Diversität als vorurteilsfreie Akzeptanz aller Individuen, unabhängig von Geschlecht, Aussehen, politischer oder religiöser Haltung definiert werden. Die Beachtung von Diversität führt zu durch Vielfalt geprägten Gruppen von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund, Erfahrungen und Perspektiven, die zu einem breiten Spektrum an Ansichten und Standpunkten beitragen. Auch kulturelle Diversität ist besonders wichtig, obwohl sie in Unternehmen oft vernachlässigt wird, da es »einfacher« ist, Diversität nur auf den Geschlechteraspekt zu reduzieren.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Welche Bedeutung hat Vielfalt für die Unternehmenskultur Eurer Nebentätigkeiten oder auch an der RUB?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Die Bedeutung ist sowohl in den jeweiligen Unternehmen als auch an der RUB hoch. Global agierende Unternehmen profitieren von der Arbeit vielfältiger Teams.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Könnt Ihr Sensibilisierungsprogramme für Mitarbeitende hinsichtlich Vielfalt und Inklusion beobachten?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ In allen Personalabteilungen ist zu erkennen, dass verstärkt auf Diversität und eine ausgewogene Mischung geachtet wird. Strukturierte Programme spielen im Alltag noch keine große Rolle. An der RUB und in den verschiedenen Branchen gibt es jedoch vermehrt Veranstaltungen, Workshops und Sensibilisierungsbemühungen, während dies in öffentlichen Verwaltungen noch in den Anfängen steckt.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie kommunizieren Unternehmen ihre Bemühungen in Bezug auf Diversität und Inklusion sowohl intern als auch extern?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Unternehmen nutzen vermehrt Social Media, um potenziellen Mitarbeitenden Einblicke in ihre Bemühungen zu geben. Extern ist beispielweise zu erkennen, dass sich Stellenanzeigen und die Darstellung in der Werbung in den letzten Jahren verändert haben, um ein diverseres Bild zu vermitteln und verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Zu den genannten Methoden gehören auch Unternehmensberichte, die Website und Karriere-Events sowie Plattformen wie LinkedIn.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie kann ein Unternehmen gewährleisten, dass die Karriereentwicklung für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht oder anderen Diversitätsfaktoren zugänglich ist?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Wichtig sind klare Absprachen und regelmäßige Gespräche. Auf diese Weise können Erwartungen und Anforderungen gut gemonitort und abgeglichen werden. Außerdem könnten Schulungen helfen, um ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen. Man könnte auch an eine unabhängige Kommission denken, die regelmäßig prüft, ob alle Mitarbeitenden gleich und fair behandelt werden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Wie steht Ihr zur Frauenquote, seht Ihr Schwierigkeiten bei der Implementierung?

STUDIARENDE \_ \_ \_ \_ \_ Wir sehen die Quote kritisch, Leistung sollte im Vordergrund stehen. In bestimmten Branchen herrscht ein Mangel an weiblich besetzten Positionen, hier wären verstärkte Förderungen notwendig. Wichtig bei einer Implementierung wären die richtigen Rahmenbedingungen: Frauen dürfen nicht als »Quotenfrau« diskriminiert, gute Leistungen von Frauen müssen entsprechend anerkannt werden.

ikf° \_ \_ \_ \_ \_ Was vermisst Ihr als Bankkunden derzeit?

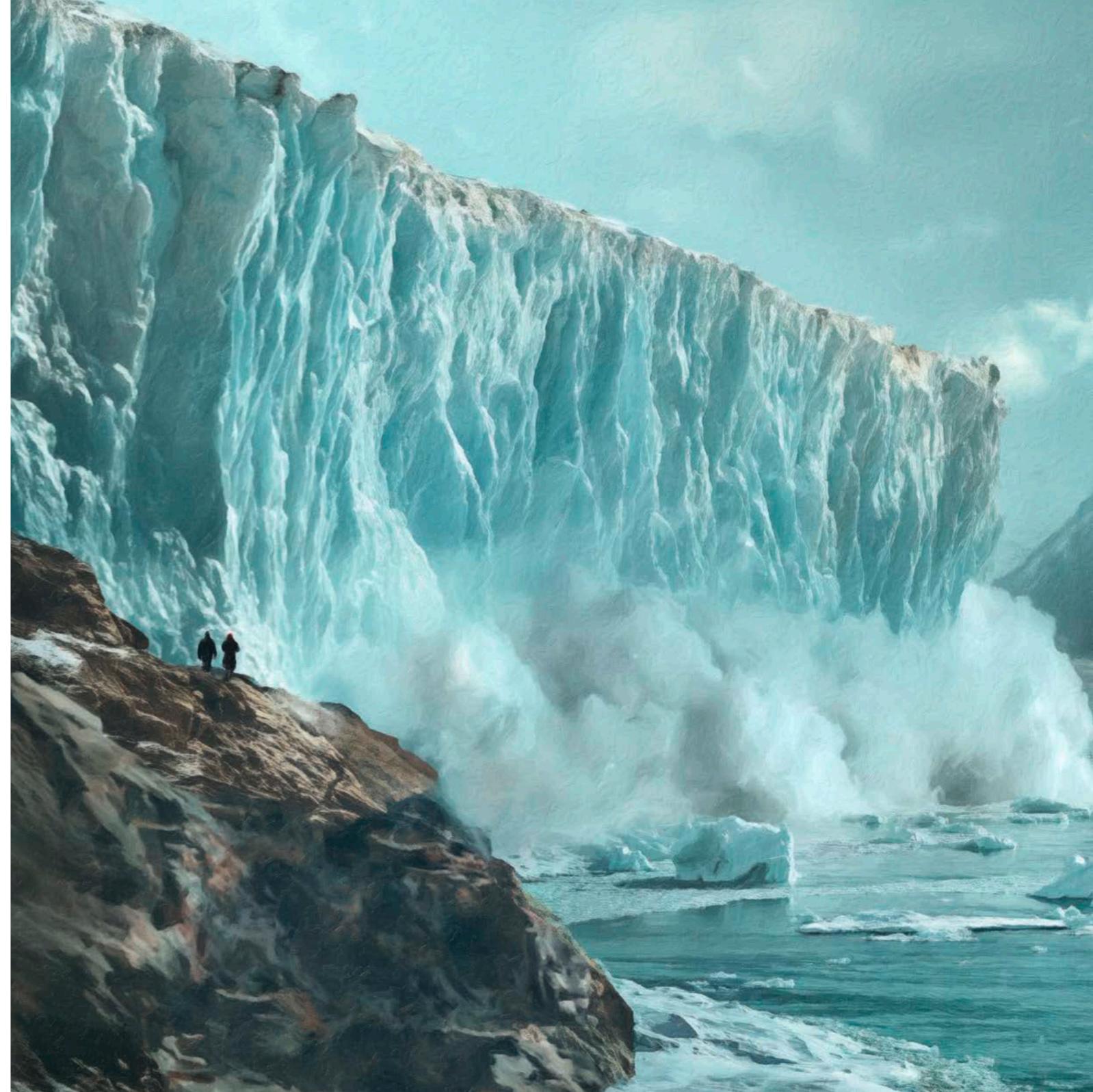
STUDIERENDE - - - - - Anstelle von »nachhaltigem Marketing« wären authentische, vertrauenswürdige und transparente Nachhaltigkeitsbemühungen von Bedeutung, Nachhaltigkeitsprojekte sollten messbaren Impact besitzen. Persönliche Erfahrungen zeigen die Bedeutung von Ehrlichkeit in der Kundenberatung und die Notwendigkeit, sich als Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Traditionelle Banken besitzen mitunter nicht genug Flexibilität, FinTechs sind »einfacher« aufgestellt, aber innovativer. Frauen sollten genauso seriös behandelt werden wie Männer – sei es als Kundin oder Beraterin.

ikf° - - - - - Wie oft nutzt Ihr das Filialangebot der Banken?

STUDIERENDE - - - - - Wir besuchen die jeweilige Bankfiliale nur dann, wenn diese überhaupt noch vorhanden und es absolut notwendig ist. Der Trend geht eindeutig zur Onlineberatung.

ikf° - - - - - Wenn Ihr der »Bank der Zukunft« ein Motto aus mehreren Begriffen geben solltet, welche wären das?

STUDIERENDE - - - - - Die Bank der Zukunft sollte international, marktorientiert, reich an Kultur, adressatengerecht, hybrid, diversifiziert, sozial, ökologisch, nachhaltig, einfach, innovativ und gleichzeitig vertrauenswürdig, sicher und ehrlich sein.





# Autoren und Gesprächspartner\*innen

**Burkhard Balz**  
Mitglied des Vorstands  
Deutsche Bundesbank

**Souâd Benkredda**  
Mitglied des Vorstands  
DZ Bank AG

**Markus Didier**  
Direktor Unternehmens-  
entwicklung und Finanzen  
Leiter des Projekts  
ESG 2.0  
Kreissparkasse Köln

**Martin Eul**  
ehemaliger Vorsitzender  
des Vorstands  
Dortmunder Volksbank eG

**Karin-Brigitte Göbel**  
ehemalige Vorsitzende  
des Vorstands  
Stadtsparkasse Düsseldorf

**Wilfried Groos**  
ehemaliger Vorsitzender  
des Vorstands  
Sparkasse Siegen

**Ralph Hientzsch**  
Geschäftsführer  
und Gesellschafter  
Consileon

**Claudia Hillenherms**  
Mitglied des Vorstands  
NRW.BANK

Burkhard Balz, geboren 1969, absolvierte eine Bankausbildung, studierte Rechtswissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen und war in verschiedenen Positionen bei der Commerzbank AG in Brüssel und Hannover tätig. Von 2009 bis 2018 war er Mitglied des Europäischen Parlaments (CDU), wo er ab 2014 als Koordinator (Finanzpolitischer Sprecher) der EVP-Fraktion im Ausschuss für Wirtschaft und Währung fungierte. Seit September 2018 ist er Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank und zuständig für die Ressorts Banken und Finanzaufsicht, Bargeld, Digitaler Euro, Informationstechnologie, Zahlungsverkehr und Abwicklungssysteme sowie Internationaler Zentralbankdialog.

Souâd Benkredda, geboren 1976, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main sowie der Universität Paris-Dauphine. Ab 2001 war sie im Kapitalmarktgeschäft für die Deutsche Bank, ab 2017 die Standard Chartered Bank tätig. Von 2020 bis 2022 fungierte sie dort als Global Head of Strategic Investor Group Sales für die Betreuung von institutionellen Kunden und wechselte im September 2022 in den Vorstand der DZ Bank AG. Dort verantwortet sie das Kapitalmarktgeschäft – Institutionelle Kunden, Privatkunden, Handel und Group Treasury.

Markus Didier, geboren 1973, absolvierte eine Ausbildung bei der Sparkasse KölnBonn, arbeitete dort im Filial- und Firmenkundenvertrieb und wechselte dann zur Kreissparkasse Köln. Er erwarb sein Diplom an der Deutschen Sparkassenakademie und seinen MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien. Bei der Kreissparkasse Köln arbeitete er in verschiedenen Bereichen des Firmenkundengeschäfts, bevor er im September 2021 die Leitung der Unternehmensentwicklung übernahm.

Martin Eul, geboren 1961, begann 1977 eine Ausbildung bei der Dortmunder Volksbank und machte dort seinen Weg als Bankkaufmann, Bankfachwirt und schließlich Diplomierter Bankbetriebswirt. 1996 wurde er in den Vorstand berufen und fungierte von 2008 bis 2021 als dessen Vorsitzender. Ein besonderes Augenmerk hat Martin Eul auf die strategische Fortentwicklung der Bank gerichtet. Verschiedene Fusionen mit Volksbanken im östlichen und nördlichen Ruhrgebiet waren wesentliche Meilensteine auf dem Weg zur größten Volksbank in Nordrhein-Westfalen, eine der größten in Deutschland.

Karin-Brigitte Göbel, geboren 1958, begann ihre Karriere nach ihrer Ausbildung bei der Deutschen Bank AG sowie einem Studium an der Fachhochschule Bochum bei der Chase Bank AG in Frankfurt am Main. Anschließend durchlief sie verschiedene Stationen in der BfG Bank AG, der Bankgesellschaft Berlin AG und TaunusSparkasse in Bad Homburg. Seit 2009 war sie Mitglied des Vorstands der Stadtsparkasse Düsseldorf, die zu den 10 größten Sparkassen Deutschlands gehört, und übernahm 2017 dort den Vorsitz bis zu ihrem Ausscheiden im Dezember 2023.

Wilfried Groos, geboren 1957, begann 1973 seine Ausbildung bei der Sparkasse Siegen und qualifizierte sich später zum Diplomierten Sparkassenbetriebswirt. Nach verschiedenen Stationen bei der Sparkasse Iserlohn führte ihn sein Weg im Jahr 1993 als Mitglied des Vorstands zurück zur Sparkasse Siegen, bei der er von Oktober 2004 bis zu seinem Ausscheiden im August 2023 den Vorstandsvorsitz innehatte. Ab 2018 war er u.a. Landesobmann der westfälisch-lippischen Sparkassenvorstände und Vorsitzender des Hauptausschusses des Sparkassenverbands Westfalen-Lippe. Im Oktober 2023 übernahm er interimistisch den Vorstandsvorsitz der Sparkasse Burbach-Neunkirchen.

Ralph Hientzsch, geboren 1969, studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Witten/Herdecke und Berkeley (Kalifornien). Sein Berufsweg führte ihn zunächst zu zwei amerikanischen Consultingfirmen. Im Jahr 2000 wechselte er zur Deutschen Bank und leitete dort u.a. die Abteilung Zielgruppenvertrieb und Vertriebskooperationen in der Sparte Privat- und Geschäftskunden. Seit Juli 2003 ist er Geschäftsführer und Gesellschafter der Consileon Frankfurt GmbH und Consileon Schweiz GmbH.

Claudia Hillenherms, geboren 1967, arbeitete nach Bankausbildung und Studium der Betriebswirtschaftslehre als Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin bei PwC, Arthur Andersen, Ernst & Young sowie dem SoFFin. Von 2004 bis 2020 war sie bei der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) in verschiedenen Funktionen tätig. Seit Juni 2022 ist sie Vorstandsmitglied der NRW.BANK und verantwortet die Bereiche Finanzen, Förderprogrammgeschäft, Governance und Organisation, Informationstechnologie und Services sowie die Wohnraumförderung.

# Autoren und Gesprächspartner\*innen

**Prof. em. Dr. Jan Pieter Krahen**  
SAFE  
Leibniz-Institut für Finanzmarktforschung

Jan Pieter Krahen, geboren 1954, studierte nach einer Banklehre Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, wo er auch promovierte. Er habilitierte sich an der FU Berlin, war an der Universität zu Köln und der Justus-Liebig-Universität in Gießen tätig, bevor er 1995 den Ruf zurück an die Goethe-Universität auf eine Professor für Kreditwirtschaft und Finanzierung annahm. Dort war er Gründungsdirektor des Leibniz-Instituts für Finanzmarktforschung SAFE und bis zu seinem Ausscheiden 2020 auch Direktor des Center for Financial Studies.

**Philipp Kriependorf**  
Geschäftsführer  
auxmoney GmbH

Philipp Kriependorf, geboren 1974, ist Miteigentümer und Geschäftsführer der digitalen Kreditplattform auxmoney, die er mit Studienfreunden 2007 gegründet hat. auxmoney ist mittlerweile der größte Kreditmarktplatz in Kontinentaleuropa.

**Prof. Dr. Thomas A. Lange**  
Vorsitzender des Vorstands  
NATIONAL-BANK AG

Thomas Lange, geboren 1963, studierte Rechtswissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und promovierte dort 1991 zum Dr. jur. Er begann 1992 seine Karriere bei der Deutschen Bank, wo er vom Trainee bis zum Mitglied der Geschäftsleitung verschiedene Karriereschritte durchlief. 2007 wechselte er als Sprecher des Vorstands zur NATIONAL-BANK nach Essen und wurde dort 2011 Vorstandsvorsitzender. Er ist u.a. Vorsitzender des Präsidiums des Arbeitgeberverbands des privaten Bankgewerbes e.V., Berlin. Zudem ist er seit 2001 Honorarprofessor an der Universität Rostock und nimmt zahlreiche ehrenamtliche Mandate in Wissenschaft und Kultur wahr.

**Bernd Leukert**  
Mitglied des Vorstands  
Deutsche Bank AG

Bernd Leukert, geboren 1967, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Karlsruhe sowie am Trinity College in Dublin und schloss 1994 mit einem Masters Degree in Business Administration ab. Er trat dann in den SAP-Konzern ein, hatte dort verschiedene Positionen und Funktionen inne und verantwortete von 2014 bis 2019 im Vorstand des globalen Softwareunternehmens die Produktentwicklung und Innovationen sowie den Bereich Digital Business Services. Er wechselte dann zur Deutschen Bank und ist dort seit Januar 2020 im Vorstand für den neu etablierten Bereich Technologie, Daten und Innovation zuständig.

**Michael Martens**  
Vorsitzender des Vorstands  
Dortmunder Volksbank eG

Michael Martens, geboren 1979, begann seine Ausbildung bei dem genossenschaftlichen Institut im Jahr 1999. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Oldenburg und Irland kehrte er im Jahr 2006 zur Dortmunder Volksbank zurück, wurde im Januar 2013 zunächst zum Generalbevollmächtigten und Anfang 2015 in den Vorstand der Bank berufen. Seit August 2021 ist er Vorstandsvorsitzender der Dortmunder Volksbank mit Zuständigkeit für Gesamtbanksteuerung und IT.

**Dr. Laura Mervelskemper**  
Leiterin Strategie und Entwicklung  
GLS Bank eG

Laura Mervelskemper, geboren 1990, studierte Green Business Management und Finance & Management an der University of Europe for Applied Science, Iserlohn und promovierte 2018 an der Ruhr-Universität Bochum. Seit Oktober 2018 war sie u.a. als Co-Leiterin der Stabsstelle Wirkungs- und Nachhaltigkeit bei der GLS Bank tätig und hat dort die Klimawirkungsmessung, das Nachhaltigkeitsmanagement sowie die politische Arbeit der Bank vorangetrieben. Seit Mai 2023 leitet sie die neu gegründete Stabsstelle Strategie und Entwicklung, in der sie innovative Wege für die Weiterentwicklung der GLS Bank gestaltet.

**Prof. em. Dr. Werner Plumpe**  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main

Werner Plumpe, geboren 1954, studierte Geschichte und Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum, wo er auch promovierte und sich habilitierte. Von 1999 bis 2022 war er Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialgeschichte am Historischen Seminar der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Werner Plumpe war von 2008 bis 2012 Vorsitzender des Verbandes der Historiker und Historikerinnen Deutschlands (VHD) und ist u.a. Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG), Mitglied der Historischen Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und Mitglied der Frankfurter Historischen Kommission.

**Prof. em. Dr. Bernd Rudolph**  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München

Bernd Rudolph, geboren 1944, absolvierte eine Banklehre und studierte dann Volkswirtschaftslehre in Bonn und München. Nach Promotion und Habilitation in Bonn hatte er von 1979 bis 1993 den Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main inne. 1993 wechselte er an die Ludwig-Maximilians-Universität München, wo er bis 2010 das Institut für Kapitalmarktfor-schung und Finanzierung leitete. Bernd Rudolph nimmt verschiedene Beiratsmandate wahr, u.a. als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des Deutschen Aktieninstituts und im Wissenschaftlichen Beirat des Instituts für Bank- und Finanzgeschichte.

## Autoren und Gesprächspartner\*innen

**Georg Schürmann**  
ehemaliger Geschäftsleiter  
Triodos Bank N.V.  
Deutschland

**Dr. Nadine Uebe-Emden**  
Vorsitzende des Vorstands  
Sparkasse Siegen

Georg Schürmann, geboren 1962, ist gelernter Bankkaufmann, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und arbeitete anschließend 20 Jahre bei der Deutschen Bank. Mitte 2009 wurde er Geschäftsleiter der Triodos Bank N.V. Deutschland, war damit seit der ersten Stunde des Instituts dabei und hat die Entwicklung der Bank maßgeblich geprägt, der er bis zum 30.4.2024 angehörte. Zugleich ist er Mitglied im Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung.

Nadine Uebe-Emden, geboren 1980, hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen studiert und war danach Geschäftsführerin des Siegener Mittelstandsinstituts. Aus dieser Position heraus promovierte sie und begann im Oktober 2010 bei der Sparkasse Siegen. Nach Stationen als Revisionsdirektorin und Leiterin der Gesamtbanksteuerung wurde sie 2016 Generalbevollmächtigte der Sparkasse Siegen und leitete in dieser Position u.a. die Marktfolge, danach die Kreditabteilung. 2019 wurde sie stellvertretendes Vorstandsmitglied sowie Co-Dezernentin für die Bereiche Gesamtbanksteuerung, Personal und Organisation. Seit September 2023 ist sie Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Siegen.



## **Anouk Egole**

geboren 1993, hat sich nach ihrem Bachelor in Nachhaltiger Entwicklung an der Hochschule Bochum für das Masterstudium in Management & Economics an der Ruhr-Universität Bochum entschieden, um ihr Fachwissen in der Wirtschaftswissenschaft weiter zu vertiefen. Auf diese Weise möchte sie Wege finden, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu leisten. Sie hat schon vielfach im Umfeld der Nachhaltigkeit gearbeitet und sich frühzeitig auf Banken fokussiert, sodass sie nun bei der Triodos Bank tätig ist.

## **Prof. Dr. Stephan Paul**

geboren 1963, hat seit 2000 den Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum inne, leitet das dortige ikf° institut für kredit- und finanzwirtschaft und ist u.a. wissenschaftlicher Leiter des Arbeitskreises »Finanzierung« und Mitglied des Präsidiums der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft. In Forschung und Lehre widmet er sich neben der Unternehmensfinanzierung der Bankenregulierung, der strategischen Absatzpolitik von Kreditinstituten und der Bankgeschichte.

## **Florian Paus**

geboren 1999, befindet sich im ersten Semester des FAACT-Masters an der Ruhr-Universität Bochum. Ursprünglich war sein Interesse am wirtschaftlichen Geschehen breit gefächert, daher hatte er sich für seinen Bachelor für Management & Economics in Bochum entschieden. Sein Fokus liegt stark auf dem Nachhaltigkeitssektor. Derzeit arbeitet er bei der Integrity Next GmbH, welche sich mit ihrer SaaS-Plattform auf das Monitoring der Lieferkette von Unternehmen fokussiert.

## **Adrian Schessler**

geboren 2000, studiert im Masterprogramm FAACT an der Ruhr-Universität Bochum. Die Wahl fiel aufgrund der Nähe zu Freunden und des guten Rufes der Universität im Bereich Finance und Accounting auf die RUB. Er sammelte bisher Berufserfahrung in der Wirtschaftsprüfung, Unternehmensbewertung, M&A und der Strategieberatung. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen kann er sich sehr gut vorstellen, langfristig in der Strategieberatung tätig zu werden.

## **Johannes Schoepe**

geboren 1997, befindet sich im letzten Semester seines Masterstudiums in Management & Economics an der Ruhr-Universität Bochum. Während seines Bachelorstudiums in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Hamm-Lippstadt entdeckte er sein Interesse an volkswirtschaftlichen Themen. Die vielfältige Modulauswahl an der RUB überzeugt ihn, hier sein Interesse zielgerecht vertiefen zu können. Er hat sich bereits während seines Bachelorstudiums selbstständig gemacht und betreut seitdem Privatpersonen rund um das Thema Finanzen.

wissen und handeln 23  
juni 2024. issn 1611—3845  
**herausgeber** prof.dr.stephan paul  
**illustrationen** dall-e, midjourney  
**gestaltung** nodesign.com  
**druck** das druckhaus



