

# **Better Banking Through Crises – Krisen als Innovationstreiber des Bankmarketings**

Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der  
Georg-August-Universität Göttingen  
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vorgelegte Dissertation.

Vorgelegt von

**Fabian Engel**

Berichter:

Prof. Dr. Ingo Köhler

Prof. Dr. Kilian Bizer

PD Dr. Jan Logemann

## Zusammenfassung

In den 2000er Jahren rückten das Geld- und Finanzsystem und dessen Wirkmechanismen verstärkt in den Fokus der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften. Die Finanzkrise von 2007 und die sich anschließende Eurokrise fungierten als zusätzliche Katalysatoren und führten zu einer Vervielfachung der Forschungsaktivitäten mit dem Fokus der Finanz- und Kreditwirtschaft. In der politischen Ökonomie entstand hierdurch ein eigenes Untersuchungsfeld mit zahlreichen Publikationen rund um die Schlagwörter Finanzialisierung<sup>1</sup> und Finanzmarkt-Kapitalismus<sup>2</sup>. In den Wirtschaftswissenschaften dominieren vor allem die Themen Finanzmarkt- und Bankenkrise<sup>3</sup> und die damit eng verbundene Diskussion um eine angemessene Regulierung<sup>4</sup> sowie eine Debatte um neue volkswirtschaftliche Theorien wie der Modern Monetary Theory<sup>5</sup>.

Die aus vier Forschungsaufsätzen bestehende interdisziplinäre Dissertation knüpft gleich an mehreren Punkten an diese Forschungsdiskussionen an. Das Ausgangsziel der Studie war, ein spezifisches Banken-/Unternehmenskrisenmodell – das Krisen-

---

<sup>1</sup> Siehe unter anderem: Heires, Marcel, Nölke, Andreas (Hg.), Politische Ökonomie der Finanzialisierung, Wiesbaden 2014; Nölke, Andreas, Heires, Marcel, Bieling, Hans-Jürgen (Hg.): The politics of financialization, in: Competition & change: the journal of global business and political economy, Bd. 17, Nr. 3, 08.2013, S. 209-218; Aalbers, Manuel, The financialization of housing: a political economy approach, London 2016; Epstein, Gerald A. (Hg.), Financialization and the world economy, Cheltenham 2005; Krippner, Greta R., The financialization of the American economy, in: Socio-Economic Review, Bd. 3, Nr. 2, 2005, S. 173-208; Kädtler, Jürgen, Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Finanzmärkte und Finanzialisierung, in: Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010, S. 619-639; Beyer, Jürgen, Trampusch, Christine (Hg.), Finanzialisierung, Demokratie und Gesellschaft, Wiesbaden 2018.

<sup>2</sup> Siehe unter anderem: Windolf, Paul, Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 45, 2005, S. 20-57; Dörre, Klaus, Brinkmann, Ulrich, Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 45, 2005, S. 85-116.

<sup>3</sup> Siehe unter anderem: Bähr, Johannes, Die neue Rolle des Staats: Stützungen und Verstaatlichungen im Rahmen der Bankensanierung, in: ders., Rudolph, Bernd, Finanzkrisen: 1931, 2008, München. 2011, S. 79–110; Thomes, Paul, The impact of crisis on the savings banks institutions in Germany, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018; Jessop, Bob, Young, Brigitte, Scherrer, Christoph (Hg.), Financial cultures and crisis dynamics, London 2015; Bonn, Joachim K., Bankenkrise und Bankenregulierung, Wiesbaden 1998; Dabringhausen, Tim, Bankenkriseökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrise, Göttingen 2013; Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., Dieses Mal ist alles anders: acht Jahrhunderte Finanzkrisen, München 2013.

<sup>4</sup> Siehe unter anderem: Kregel, Jan, Financial stability, systems and regulation, London 2019; Goodhart, Charles, Tsomocos, Dimitrios, Financial regulation and stability: lessons from the global financial crisis, Cheltenham 2019; Kastner, Lisa, Civil society and financial regulation: consumer finance protection and taxation after the financial crisis, London 2018.

<sup>5</sup> Siehe unter anderem: Wray, Randall, Modern money theory: a primer on macroeconomics for sovereign monetary systems, Basingstoke/Hampshire 2015, S. 306; Ehtns, Dirk, Modern monetary theory and European macroeconomics, London 2017; Höfgen, Maurice, Modern Monetary Theory and the public purpose, Berlin 2020.

Relations-Modell – zu entwickeln. Dieses neue Modell erlaubt bisher von der Geschichtsforschung nicht erkannte Krisen und krisenhafte Phasen im Bankwesen zu identifizieren. Hierdurch wird eine innovative Perspektive, nämlich eine unternehmensbezogene und keine systemische, in die Bankenkrisenforschung eingeführt. Darüber hinaus liefert das Krisen-Relations-Modell durch seinen analytischen Zugang neue Erklärungsmuster für die historische Entwicklung des Finanz- und Kreditwesens. Um die Funktionalität des Krisen-Relations-Modells zu verifizieren, wurde die Implementierung von Marketinginstrumenten bei den Sparkassen und den Raiffeisenbanken mit Hilfe dieses Modells untersucht. Mit der Untersuchung der vorgelagerten, aber noch weitestgehend unerforschten „Verbankungs“<sup>6</sup>-Phase der deutschen Gesellschaft, liefert die Dissertation auch einen wichtigen Beitrag zur Finanzialisierungsdebatte. Hierbei zeigen sich die Vorteile der historischen Methode, welche es erlaubt in der Retroperspektive Pfadabhängigkeiten, aber auch Umbrüche und Verhalten unter Unsicherheit zu identifizieren und zu typisieren.

Der erste Aufsatz entstand in Co-Autorenschaft mit Ingo Köhler und untersucht die Entwicklung des Sparkassenmarketings im Allgemeinen und der Sparkassenwerbung im Speziellen. Es wurde hier bewusst ein erweiterter Zeitraum vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis in die 1980er Jahre gewählt, um die weit verbreitete Forschungsmeinung eines sich erst in den 1960er Jahren entwickelten Bankmarketings zu verifizieren oder zu falsifizieren.<sup>7</sup> Der Aufsatz liefert drei zentrale Erkenntnisse: 1. Die Genese des Sparkassenmarketings in dieser Zeit kann in zwei Perioden eingeteilt werden. Die erste Periode – die desintegrierte Marketingperiode – dauerte bis in die späten 1960er Jahre und wurde dann von einer Periode des integrierten Marketings abgelöst. 2. Die Sparkassen erlebten bis Anfang der 1950er Jahre eine krisenhafte Phase, welche ihre Bereitschaft zum Betreiben von Werbung enorm steigerte. 3. Beim Wiederaufbau und

---

<sup>6</sup> Vgl. Kuchenbuch, Ludolf, Am Nerv des Geldes: die Verbankung der deutschen Verbraucher 1945-2005, in: Thema: Wirtschaftsanthropologie, o. O. 2009, S. 173ff.

<sup>7</sup> Siehe unter anderem: Kulins, Fritz, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, S. 173; Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991, S. 293; Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 105; Schulz, Günther, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 302.

der Weiterentwicklung des Marketings nach dem Zweiten Weltkrieg konnten die Sparkassen an Entwicklungslinien aus den 1920er und 1930er Jahren anknüpfen.

Der zweite Aufsatz, welcher in Einzelautorenschaft entstanden ist, ist als reiner Theorieaufsatz konzipiert und greift die Erkenntnis aus dem ersten Aufsatz auf, dass nach der Währungsreform von 1948 eine Rekapitalisierungskrise begann. Diese dauerte bis Anfang der 1950er Jahre und löste entscheidende Innovationen bei den Sparkassen aus. In der Bankenforschung wurde diese kritische Phase bisher komplett ignoriert, da sie aufgrund von fehlenden systemgefährdenden Auswirkungen nicht in das klassische systemische Bankenkrisenschema passte. Um diese entscheidenden Phasen identifizieren zu können, wurde hier durch die Verknüpfung von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen das Krisen-Relations-Modell entwickelt. Die Arbeit sucht also gezielt nach einer interdisziplinären und zugleich multiperspektivischen Erweiterung, um die bislang starre Systemfokussierung der Forschung aufzubrechen. Dabei wurden krisentheoretische Annahmen, wie die selbstorganisierte Kritikalität – aus der Physik –, verschiedene Unternehmenskrisenmodelle sowie Grundzüge des betrieblichen Risikomanagements und der wirtschaftshistorische Resilienzansatz – ursprünglich aus der Biologie und Psychologie, aufgegriffen. Mit Hilfe der unternehmensbezogenen Perspektive, des integrierten analytischen Ansatzes und der Möglichkeit einer hoch konzentrierten grafischen Situationsbeschreibung, ermöglicht das Krisen-Relations-Modell neue krisenhafte Umbruchsphasen und hierdurch auch neue Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu identifizieren.

Auch der dritte Aufsatz wurde in Einzelautorenschaft verfasst und vollzieht in klassischer Weise den wissenschaftlichen Zyklus, indem das Krisen-Relations-Modell deduktiv auf die Empirie angewendet wurde. Hierbei konzentriert sich die wieder als qualitative Untersuchung ausgerichtete Studie auf das Marketing der Raiffeisenbanken zwischen 1945 und 1972. Allgemein konnte herausgearbeitet werden, dass die Raiffeisenbanken nach dem Zweiten Weltkrieg faktisch in keinem Bereich des Bankwesens professionell aufgestellt waren. Sie durchliefen jedoch bis 1972 eine steile Transformationskurve, sodass sie sich bis 1972 zu vollwertigen Universalbanken entwickelten. Darüber hinaus konnte durch die Anwendung des Krisen-Relations-Modells gezeigt werden, dass die Zeit zwischen 1948 und 1952 als für die Raiffeisenbanken krisenhafte Phase zu identifizieren ist, welche wichtige Entwicklungen im Raiffeisenmarketing vor den 1960er Jahren einleitete.

In dem vierten und ebenfalls in Alleinautorenschaft entstandenen Aufsatz wurde das Ergebnis aus dem ersten Aufsatz, dass es schon vor 1945 maßgebliche Entwicklungslinien bei der Sparkassenwerbung gab, aufgegriffen. In den Fokus rückte hierbei der Zeitraum zwischen 1900 und den frühen 1950er Jahren. Durch die erneute Verwendung des Krisen-Relations-Modells konnten weitere krisenhafte Phasen in der Sparkassenentwicklung ausgemacht und daraus resultierende Innovationsschübe als Vorbedingungen des Krisenmanagements identifiziert werden. Hierdurch wurde zum einen erneut die These widerlegt, dass die 1960er Jahre elementar für die Bankenmarktentwicklung waren und zum anderen konnte die Funktionalität des Krisen-Relations-Modells noch einmal bewiesen werden.

Somit führt die neuartige Adaption der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen mit ihren Theorien und Methodiken in ein Modell, mit dessen Hilfe in dieser Dissertation neue innovative Befunde gezeigt werden. Diese liefern aus der historischen Analyse Impulse für weitere Forschung im breiten Feld der ökonomischen-sozialpolitischen Debatte.

## Summary

Already in the 2000s, the monetary and financial system and its mechanisms of action increasingly became the focus of economic and social sciences. The financial crisis of 2007 and the subsequent euro crisis acted as additional catalysts and led to a multiplication of research activities with a focus on the financial and credit economy. In political economy, a separate field of investigation thus emerged with numerous publications around the keywords financialisation<sup>8</sup> and financial market capitalism<sup>9</sup>. In economics, the topics of the financial market and banking crisis<sup>10</sup> and the closely related discussion about appropriate regulation<sup>11</sup> and new economic theories such as Modern Monetary Theory<sup>12</sup> dominated.

The interdisciplinary dissertation, which is based on four research papers, ties in with current research discussions at several points. For example, a new (bank) company crisis model – the Crisis-Relations Model – was developed. This new model allows previously unrecognised crisis phases and crises in the banking sector to be identified. This introduces a new perspective, namely a company-based rather than a systemic one, into banking crisis research. Moreover, through its analytical approach, the Crisis-Relations Model provides new explanatory patterns for the development of finance and credit. In order to verify the functionality of the Crisis-Relations Model, the implementation of marketing instruments at the savings banks (Sparkassen) and Raiffeisen banks was examined with the help of this model. By examining the upstream, but still largely unexplored bancarisation<sup>13</sup> phase of German society, the dissertation also makes an important contribution to the debate on financialisation. The advantages

---

<sup>8</sup> Among others: Heires, Marcel, Nölke, Andreas (ed.), *Politische Ökonomie der Finanzialisierung*; Nölke, Andreas, Heires, Marcel, Bieling, Hans-Jürgen (ed.); Aalbers, Manuel, *The financialization of housing*; Epstein, Gerald A. (Hg.), *Financialization and the world economy*; Krippner, Greta R., *The financialization of the American economy*; Kädtler, Jürgen, *Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Finanzmärkte und Finanzialisierung*; Beyer, Jürgen, Trampusch, Christine (ed.), *Finanzialisierung, Demokratie und Gesellschaft*.

<sup>9</sup> Among others: Windolf, Paul, *Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus?*; Dörre, Klaus, Brinkmann, Ulrich, *Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?*

<sup>10</sup> Among others: Bähr, Johannes, *Die neue Rolle des Staats*; Thomes, Paul, *Crises*; Jessop, Bob, Young, Brigitte, Scherrer, Christoph (ed.), *Financial cultures and crisis dynamics*; Bonn, Joachim K., *Bankenkrisen*; Dabringhausen, Tim, *Bankenkrisenökonomie*; Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., *Dieses Mal ist alles anders*.

<sup>11</sup> Among others: Kregel, Jan, *Financial stability, systems and regulation*; Goodhart, Charles, Tsomocos, Dimitrios, *Financial regulation and stability*; Kastner, Lisa, *Civil society and financial regulation*.

<sup>12</sup> Among others: Wray, Randall, *Modern money theory*; Ehtns, Dirk, *Modern monetary theory and European macroeconomics*; Höfgen, Maurice, *Modern Monetary Theory and the public purpose*.

<sup>13</sup> Cf. Kuchenbuch, Ludolf, *Am Nerv des Geldes: die Verbankung der deutschen Verbraucher 1945-2005*, in: *Thema: Wirtschaftsanthropologie*, o. O. 2009, pp. 173ff.

of the historical method become apparent here, as it allows to identify and typify path dependencies, but also upheavals and behavior under uncertainty in a retrospective.

The first paper was co-authored with PD Dr. Ingo Köhler and examines the development of savings bank marketing in general and savings bank advertising in particular. A conscious decision was made here to use an extended period from the end of the Second World War to the 1980s in order to verify or falsify the widespread research opinion of bank marketing only developing in the 1960s.<sup>14</sup> The paper provides three key findings: 1. Savings bank marketing during this period can be divided into two phases. The first phase – the disintegrated marketing phase – lasted until the late 1960s and was then replaced by a phase of integrated marketing. 2. The savings banks experienced a crisis phase until the beginning of the 1950s, which enormously increased their willingness to engage in advertising. 3. During the reconstruction and further development of marketing after the Second World War, the savings banks were able to pick up on development lines from the 1920s and 1930s.

The second paper, which is single-authored, is conceived as a purely theoretical paper and picks up on the finding from the first paper that a recapitalization crisis began after the currency reform of 1948. This lasted until the early 1950s and triggered decisive innovations in the savings banks. In banking research, this critical phase has been completely ignored so far, as it did not fit into the classic systemic banking crisis scheme, due to the lack of system-threatening effects. The work specifically seeks an interdisciplinary and at the same time multi-perspective extension in order to break up the rigid system focus of the research so far. Therefore, the Crisis-Relations Model was developed by linking various scientific disciplines and their crisis theory assumptions, such as self-organised criticality – from physics –, various business management corporate crisis models as well as basic features of corporate risk management and economic-historical resilience approach – originally from biology and psychology. With the help of the company-related perspective, the integrated analytical approach and the

---

<sup>14</sup> See, among others: Kulins, Fritz, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (ed.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, p. 173; Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991, p. 293; Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (ed.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, p. 105; Schulz, Günter, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (ed.), Economic and Social History of the German Savings Banks in the 20th Century, Stuttgart 2005, p. 302.

possibility of a highly concentrated graphical description of the situation, the Crisis-Relations Model makes it possible to identify new crisis phases and thus also new cause-effect relationships.

The third paper was also written in single authorship and completes the scientific cycle in a classical way by deductively applying the Crisis-Relations model to the empirical data. The study, which is again a qualitative investigation, concentrates on the marketing of the Raiffeisen banks between 1945 and 1972. In general, it was possible to work out that the Raiffeisen banks were in fact not professionally positioned in any area of banking after the Second World War. However, they went through a deep transformation until 1972, so that they developed into fully-fledged universal banks by 1972. Furthermore, by applying the Crisis-Relations Model, it could be shown that the period between 1948 and 1952 can be identified as a crisis-ridden phase for the Raiffeisen banks, which initiated important developments in Raiffeisen marketing before the 1960s.

In the fourth essay, which was also written as a single author, the result from the first was taken up, that there were already decisive lines of development in savings bank advertising before 1945. The focus here was on the period between 1900 and the early 1950s. By using the Crisis-Relations Model, it was possible to identify further crisis phases in the development of savings banks and the resulting innovation thrusts. On the one hand, this once again disproved the thesis that the 1960s were elementary for the development of the banking market and, on the other hand, the functionality of the Crisis-Relations Model was once again proven.

Consequently, the novel adaptation of the various scientific disciplines with their theories and methodologies into one model in this dissertation leads to new innovative findings, which from the historical analysis provides impulses for further research in the broad field of economic-social policy debate.



# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Summary	6
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
Teil A Synopsis der Dissertation	16
Teil B Aufsätze	62
Teil A Synopsis der Dissertation	16
1. Einleitung	17
2. Theoretischer Hintergrund, Forschungsstand und Fragestellung	21
2.1 Literatur und Quellenlage	21
2.2 Forschungslücke: Ursachen für Innovationsschübe in der Finanz- und Kreditbranche?	28
2.3 Das Bankmarketing	34
2.3.1 Die bankbetriebliche Leistung	35
2.3.2 Brauchen Banken ein spezielles Marketing?	43
2.4 Zusammenfassung	45
3. Aufbau der Forschungsaufsätze und die angewandten Forschungsmethoden	46
4. Fazit	49
5. Bibliografie	53

Teil B Aufsätze	62
Aufsatz I: Das Marketing der Sparkassen. Die Entdeckung der Produkt- und Kundenkommunikation als Managementstrategie seit den 1950er Jahren	63
1. Einleitung	63
2. Der Einstieg ins Marketing: Punktueller Einsatz in den 1950er und 1960er Jahren	69
2.1 Organisationsverständnis und Struktur determinanten des Sparkassenwesens	70
2.2 Werbliche Ansprachesysteme und Kundenbeziehungen	73
2.3 Personalschulung: Auf dem Weg zur Professionalisierung	76
2.4 Vertriebspolitik und werbliche Absatzförderung	78
2.5 Die Neuentdeckung des Kunden: Beginn der Marktforschung	79
3. Verankerung eines integrierten Marketings in der Sparkassenorganisation seit Ende der 1960er Jahre	80
3.1 Markenimage und Corporate Design. Die Vereinheitlichung der Marketingkommunikation	80
3.2. Training für das Marketing: Mitarbeiterschulung und Professionalisierung	86
3.3 Neue Produkte, neues Marketing: Diversifizierung des Dienstleistungsangebots	88
4. Fazit	90
5. Bibliografie	92

Aufsatz II: Krisen als Innovationstreiber	96
1. Einleitung	96
2. Von der Katastrophe bis zum Neuanfang – Der Krisenbegriff	99
3. Das streben zur Krise – Die selbstorganisierte Kritikalität	103
4. Von latenten bis nicht beherrschbare Phasen – Krisenmodelle	108
5. Awareness, Preparedness, Response – der dreigliedrige Resilienzansatz	112
6. Das dynamische Krisen-Relations-Modell	114
6.1 Szenario I	115
6.2 Szenario II	116
6.3 Szenario III	116
7. Eine sinnvolle Erweiterung für die Bankenforschung?	119
8. Fazit	120
8.1 Crises as Drivers of Innovation – Summary	122
8.2 Les crises en qualité de moteur d’innovations – Résumé	122
9. Bibliografie	123
Aufsatz III: Better banking through crises	128
1. Introduction	128
2. Dynamic Crisis-Relation Model	129
3. 1945-1948 – Stage of unmanageable crisis	137
4. 1948-1951 – Stage of urgent crisis	138
5. 1951-1953 – Stage of acute risk management	142
6. 1953-1958 – Basic risk management	144
7. 1959-1966 – Critical risk management – Again	149
8. 1967-1972 – Critical risk management – The next level	153
9. Summary	158
10. References	161

Aufsatz IV: „Wir müssen Reklame machen“ – Der lange Weg der Sparkassenwerbung	166
1. Einleitung	166
2. Das dynamische Krisen-Relations-Modell	170
2.1 Periode I	174
2.2 Periode II	175
2.3 Periode III	175
3. Sparkassenwerbung	176
3.1 Erste systematische Werbeansätze bis 1919	176
3.2 Der organisatorische Durchbruch der 1920er Jahre	181
3.3 Die Zeit der Regulierung	188
3.4 Der Mentalitätsthroughbruch nach 1948	194
4. Fazit	203
5. Bibliografie	208

# Abbildungsverzeichnis

## Teil A

Abb. 1 Darstellung der Typisierungsvorschläge des bankbetrieblichen Leistungsbegriffs. 37

## Teil B

### Aufsatz I: Das Marketing der Sparkassen. Die Entdeckung der Produkt- und Kundenkommunikation seit den 1950er Jahren

Tab. 1 Aufbauorganisation der Sparkassenwerbung in den 1950er..... 72

Abb. 1 Anzeige ‚In Hausschuhen zahlen‘ (Annonce für den Sparverkehr von 1963 mit der ‚Geld- und Marktleiste‘ (links), dem Sparkassen-S und dem Slogan ‚Wenn´s um Geld geht... Sparkasse‘) ..... 76

Abb. 2 Das neue Sparkassen-S von 1972..... 81

Abb. 3 Das neue Sparkassen-S von Otl Aicher (1971 ..... 82

Tab. 2 Kundentypen nach DOR ..... 83

Tab. 3 Werbeschwerpunkte 1975-1977 ..... 85

### Aufsatz II: Krisen als Innovationstreiber

Abb. 1 Krisenmodell nach Rödl..... 108

Abb. 2 Phasenmodell nach Britt..... 109

Abb. 3 Krisenmodell nach Krystek ..... 110

Abb. 4 Risikomanagement-Prozess nach Wolke ..... 111

Abb. 5 Dynamisches Krisen-Relations-Modell ..... 118

### Aufsatz III: Better banking through crises

Fig. 1 Crisis model according to Rödl..... 130

Fig. 2 Phase model according to Britt..... 131

Fig. 3 Phase model according to Krystek..... 132

Fig. 4 Risk Management Process ..... 133

Fig. 5 Dynamic Crisis-Relation Model .....	136
Fig. 6 Schematic graphical trend analysis with a phase classification according to the dynamic Crisis-Relation model for the Raiffeisen organization .....	158
Aufsatz IV: "Wir müssen Reklame machen" – Der lange Weg der Sparkassenwerbung	
Abb. 1 Krisenmodell nach Krystek .....	171
Abb. 2 Dynamisches Krisen-Relations-Modell .....	173
Abb. 3 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1905 bis 1919 mittels des Krisen-Relations Modells.....	179
Abb. 4 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1919 bis 1929 mittels des Krisen-Relations-Modells .....	185
Abb. 5 Werbeorganisation der Sparkassen Ende der 1920er Jahre.....	187
Abb. 6 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1929 bis 1945 mittels des Krisen-Relations-Modells .....	192
Abb. 7 Werbeorganisation der Sparkassen Anfang der 1950er Jahre.....	193
Abb. 8 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1945 bis 1956 mittels des Krisen-Relations-Modells .....	198
Abb. 9 Werbeorganisation der Sparkassen 1961 .....	202
Abb. 10 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1905 bis 1956 mittels des Krisen-Relations-Modells .....	204

## **Abkürzungsverzeichnis**

Ba	Bewältigungsanforderungen
BdL	Bank deutscher Länder
Bm	Bewältigungsmaßnahmen
BRD	Bundesrepublik Deutschland
cmp	Crisis Management Potential
cm	Coping Measures
cr	Coping Requirements
de	Real Destruktive Effects
DM	Deutsche Mark
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DSV	Deutscher Sparkassenverlag
Kp	Krisenbewältigungspotential
KWG	Gesetz über das Kreditwesen / Reichsgesetz über das Kreditwesen
pd	Potential Destructive Effects
pW	potenzielle destruktive Wirkung
rW	Reale destruktive Wirkung
SOC	Selbstorganisierte Kritikalität

**Teil A**  
**Synopsis der Dissertation**



## 1. Einleitung

Im Jahr 2015 gab die deutsche Finanz- und Kreditwirtschaft mehr als 1,25 Mrd. € für Werbung aus. Im Branchenvergleich platzierten sie sich damit noch vor der Textilindustrie, dem Tourismus, der Tabakbranche und der Unterhaltungselektronik.<sup>15</sup> Die hohen Werbeausgaben spiegeln sich in einer medialen Omnipräsenz von Finanzdienstleistern und -produkten im heutigen Alltag wider. Diese allgegenwärtige und offensive Außenkommunikation der Kreditwirtschaft ist historisch betrachtet ein junges Phänomen. Nicht nur, dass die Banken<sup>16</sup> lange Zeit eine allgemeine Zurückhaltung in der öffentlichen Kundenansprache zeigten, sondern vielmehr galt öffentliche Werbung als Ausweis mangelnder Seriosität, Aufdringlichkeit, halbseidener Geschäftspraktiken und schlechter Einlagendeckung. Bis weit in die 1950er Jahre war in der gesamten Finanz- und Kreditbranche die persönliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen Bankbeamten/-angestellten und Kunden das einzige als legitim angesehene absatzpolitische Instrument.<sup>17</sup> Es gab einzelne werbepolitische Bemühungen der Sparkassen, wie z. B. der Weltpartag<sup>18</sup>, und der Genossenschaftsbanken im lokalen Raum, um ihre Kunden zum Sparen zu animieren. Doch diese Werbemaßnahmen wurden in der sparkasseninternen und genossenschaftlichen Selbstwahrnehmung nicht als Werbung verstanden, sondern vielmehr als pädagogischer Auftrag, zu dem diese Institute durch ihre gesellschaftspolitische Grundhaltung verpflichtet waren.<sup>19</sup>

Heute hat die Finanz- und Kreditwirtschaft ein ganz anderes Verhältnis zum Thema Werbung. Es gab also einen grundlegenden Wandel der Denkweise innerhalb der Branche. Der Transformationsprozess bezog sich nicht allein auf klassische Formen der Werbung. Diese sind nur ein kleiner Teil dessen, was in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Begriff des Marketings subsumiert wird. Der Wandel umfasste alle für das Bankmarketing wichtigen Bereiche. Der Mentalitätswechsel wurde durch

---

<sup>15</sup> Vgl. Media Impact GmbH & Co. KG (Hg.), Werbe-Barometer, Januar - Dezember 2015, Hamburg 2016.

<sup>16</sup> In dieser Studie werden die Begriffe Bank, Bankbetrieb und Kreditinstitut synonym verwendet.

<sup>17</sup> Vgl. Lukas, Hans, Der Deutsche Raiffeisenverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972, S. 74.

<sup>18</sup> Der Weltpartag wurde 1925 zum ersten Mal von den Sparkassen in Deutschland durchgeführt. Für eine ausführliche Darstellung des Weltpartags und der damit verbundenen Werbung siehe: Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltpartagsmarketing im «Wirtschaftswunder»: vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 97, Nr. 3, 2010, S. 283-309.

<sup>19</sup> Vgl. Gundermann, Hans, Funktion und Bedeutung der Sparkassenwerbung, in: Sparkasse 6, 1961, S. 115-118; Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995, S. 20.

sozioökonomische Veränderungen und technische Neuerungen ermöglicht und gefördert. So führte der zunehmende Wohlstand in der Bundesrepublik Deutschland<sup>20</sup> dazu, dass immer breitere Bevölkerungsschichten die „Bankreife“<sup>21</sup> erreichten und ein reeller Massenmarkt für die Finanz- und Kreditwirtschaft entstand.<sup>22</sup> Durch ein verändertes Konsumverhalten konnten sich immer wieder neue Akteure und Produkte auf dem deutschen Bankenmarkt etablieren, so z. B. in den 1920er Jahre die Teilzahlungsbanken mit ihren Konsumratenkrediten.<sup>23</sup> Durch den technischen Fortschritt wurden den Kreditinstituten neue Vertriebsstrukturen wie die SB-Terminals<sup>24</sup> ermöglicht. Die traditionelle Arbeitsteilung<sup>25</sup> und Marktsegmentierung im deutschen Bankwesen löste sich durch diese Prozesse immer stärker auf. Die Genossenschaftsbanken und Sparkassen erschlossen sich unter anderem in der Industriefinanzierung und im Effektingeschäft neue Geschäftsfelder.<sup>26</sup> Die Großbanken wiederum wandten sich zunehmend dem Massengeschäft der Privatkunden und der Mittelstandsfinanzierung zu.<sup>27</sup> Dies verlangte nicht nur eine geschäftsstrategische Neuausrichtung des Marketings, sondern auch die Offenheit der Banken, mit etablierten Verhaltensmustern zu brechen und innovative Wege einzuschlagen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Gonser, Simon, *Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen*, München 2014, S. 44f; Für die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in der BRD siehe: Abelshäuser, Werner, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart*, 2. Aufl., München 2011.

<sup>21</sup> Gonser, Simon, *Kapitalismus entdeckt das Volk*, S. 107.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 49f.

<sup>23</sup> Vgl. Ellerbrock, Karl-Peter, *Konsumentencredit und «Soziale Marktwirtschaft»: zum Wandel des Sparkassenbildes und des geschäftspolitischen Denkens in der Sparkassenorganisation zwischen Währungsreform und dem Beginn der «Marketing-Ära» in den 1970er Jahren*, in: Kleinschmidt, Christian, Triebel, Florian (Hg.), *Marketing: historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik*, Essen 2004, S. 115; Gonser, Simon, *Kapitalismus entdeckt das Volk*, S. 22ff.

<sup>24</sup> Für eine detailliertere Darstellung der verschiedenen Automatisierungsphasen in der Finanz- und Kreditwirtschaft siehe Harmsen, Dirk-Michael, Weiß, Gerhard, Georgieff, Peter, *Automation im Geldverkehr: wirtschaftliche und soziale Auswirkungen*, Opladen 1991.

<sup>25</sup> Die (idealtypische) traditionelle Arbeitsteilung auf dem deutschen Bankenmarkt bestand darin, dass die genossenschaftlichen Banken für die kleinen und mittleren Gewerbetreibenden, die Privatbanken vor allem für die Industriefinanzierung und die Sparkassen für die Arbeiter und Angestellten zuständig waren. Daher wird auch oftmals von einem Drei-Säulen System im Zusammenhang mit dem deutschen Bankenmarkt gesprochen. Vgl. Scholz, Stephan, Krupp, Andre, Hillers, Christian, *Das Drei-Säulen-System im deutschen Bankenmarkt - ein zukunftsfähiges Modell?*, o. O. 2009, S. 1ff.

<sup>26</sup> Siehe unter anderem: Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), *Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1959*, Wiesbaden 1960, S. 36; Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), *Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1964*, Wiesbaden 1965, S. 65; Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), *Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1971*, Wiesbaden 1972, S. 91; Steiner, Jürgen, *Die geschichtliche Entwicklung der Landebanken/Girozentralen von 1945 bis zur Gegenwart*, in: *Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e.V. (Hg.), Sparkassenhistorisches Symposium 1990: Die Landesbanken/Girozentralen - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven*, Stuttgart 1991, S. 71-96.

<sup>27</sup> Siehe unter anderem: Pohl, Hans, *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998; Gonser, Simon, *Kapitalismus entdeckt das Volk*.

Der Ausgangspunkt dieser empirisch-qualitativen Dissertation war darauf ausgelegt, den Übergang der Banken und Sparkassen zu einem alle Aktionsfelder des Unternehmens steuernden Marketingmanagement seit den 1960er Jahren zu analysieren. So stand zunächst die Frage im Zentrum, wie Innovations- und Wettbewerbsstrategien, Produkt- und Konditionenpolitik sowie Werbung und Public Relations auf eine ganzheitliche Orientierung der Bankunternehmen an den sich pluralisierenden Kundeninteressen konkret ausgerichtet wurden. Welche Lern- und Erfahrungsprozesse durchliefen die jeweiligen Bankengruppen?<sup>28</sup> Doch im Laufe der Untersuchung zeigte sich sehr schnell, dass es die Fragestellung und Forschungsperspektive zu erweitern galt. Bei der genauen Analyse der Ursachen für die Marketingdurchdringung der Bankbranche stellte sich eine eklatante Diskrepanz hinsichtlich der heute gängigen Forschungsmeinung und der aus den historischen Quellen erkennbaren zeitgenössischen Praxis heraus. Dieser Aspekt ist insofern von entscheidender Bedeutung, als dass er nicht nur die Auslöser für die angedeuteten Transformationsprozesse umfasst, sondern in der wissenschaftlichen Diskussion der zeitliche Ablauf des Bankmarketings an spezifische Hypothesen – hier die der Deregulierung und der Marktsättigung – gekoppelt war.

Vor diesem Hintergrund konnte eine Konzentration auf die Entstehung und die Entwicklung eines professionellen Bankmarketings, der dazugehörigen Marketinginstrumente und dem Mentalitätswandel nur ein Aspekt der Dissertation sein. Daher wurde ihre Fragestellung erweitert. Neben dem Ziel der detaillierten Erforschung der Mikro-, Meso- und Makroebene<sup>29</sup> des Bankmarketings ist ein weiteres Ziel dieser Untersuchung die Konzeptionierung eines theoretischen Modells auf der Metaebene. Mit diesem Modell soll ein besseres Verständnis und somit auch bessere Identifizierbarkeit von Ursachen und innovationsfördernden Phasen für die wirtschaftshistorische Bankenforschung ermöglicht werden. Dabei wird die These verfolgt, dass Unternehmen Systeme im Sinne der „selbstorganisierten Kritikalität“<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Für eine ausführliche Darstellung von Erfahrungs- und Lernprozessen siehe: Kleinschmidt, Christian, *Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002, S. 11 ff.

<sup>29</sup> Die hier untersuchten Verbände bestanden und bestehen teilweise immer noch aus einer dreigliedrigen Organisationsstruktur. Auf der lokalen Ebene agieren die einzelnen Kreditinstitute. Darüber gibt es noch regional arbeitende Einrichtungen wie z. B. Regionalverbände. Auf der nationalen Ebene gibt es dann einen Spitzenverband und spezielle Zentraleinrichtungen.

<sup>30</sup> Die physikalische Theorie der selbstorganisierten Kritikalität wird in dem zweiten Aufsatz „Krisen als Innovationstreiber“ ausführlich vorgestellt und auf ihre Übertragbarkeit auf wirtschaftshistorische Sachverhalte geprüft.

sind und somit immer wieder zu Krisen und krisenhaften Phasen streben, welche wiederum Innovationen auslösen. Dabei wird Krise in der Studie wertneutral als „Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den [...] Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“ darstellt.<sup>31</sup> Also eine Umbruchsituation und Innovationsphase zugleich, in der eingeübte Regeln und erfahrungsbasierte Verhaltensmuster in Frage gestellt und entwertet wurden, was neue zukunftsorientierte Anpassungen hervorbrachte.

Somit liefert die Dissertation nicht nur einen Beitrag zur Marketing- und Bankengeschichtsforschung im Allgemeinen und den jeweils behandelten Bankengruppen im Speziellen, sondern trägt mit dem theoretischen Modell auch zu einem besseren Verständnis von (Banken-) Unternehmenskrisen und somit von wichtigen impulsgebenden Phasen bei. Dabei konzentriert sich die Studie auf allgemeine Entwicklungstrends, welche anhand von empirisch-qualitativen Einzelfallstudien der Sparkassen- und Raiffeisenorganisation herausgearbeitet werden. Eine Neuheit des hier angewandten methodischen Ansatzes stellt die multiperspektivische Vergleichsmöglichkeit zwischen den einzelnen Bankgruppen, aber auch innerhalb dieser Organisationen dar. So ist es nicht nur möglich, Divergenzen und Konvergenzen zwischen den Bankengruppen an sich zu identifizieren, sondern auch zwischen deren jeweiligen Funktionsebenen.

Der erste Teil dieser Dissertation greift mehrere Aspekte auf, die in den Forschungsaufsätzen aus Platzgründen nicht ausreichend behandelt werden konnten. Zunächst wird ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand in den verschiedenen hier behandelten Themenfeldern gegeben. Darüber hinaus wird knapp auf die jeweilige Quellenlage bei den Sparkassen und Raiffeisenbanken eingegangen. Anschließend werden die bisherigen Erklärungsansätze für das Aufkommen des Bankmarketings auf ihre Plausibilität geprüft und anhand dessen die bestehende Forschungslücke aufgezeigt, um hieraus die Fragestellung herzuleiten. Im nächsten Schritt wird mittels der Klassifizierung und Arteigenschaften des Bankprodukts abgeleitet, inwiefern sich das Bankmarketing von anderen Marketingkonzepten unterscheidet. Anschließend gibt es eine Kurzdarstellung der einzelnen Aufsätze. Als letztes Teilkapitel des ersten Teils wird eine übergeordnete Zusammenfassung der gewonnenen Forschungsergebnisse präsentiert, wobei auch auf die Grenzen des hier

---

<sup>31</sup> Vgl. Bonn, Joachim K., Bankenkrisen, S. 13.

entwickelten theoretischen Modells eingegangen und weitere Anwendungsmöglichkeiten für die zukünftige Forschung aufgezeigt werden.

## 2. Theoretischer Hintergrund, Forschungsstand und Fragestellung

### 2.1 Literatur und Quellenlage

Die Literaturlage und der Forschungsstand zu den in dieser Dissertation zusammengeführten Themenfeldern ist sehr heterogen. So gibt es im Bereich des (Bank-) Marketings eine große Fülle an aktueller und historisch zeitgenössischer Literatur. Diese ist jedoch nur teilweise für diese Arbeit verwendbar, da in den Publikationen oftmals der Fokus auf Marketingmaßnahmen liegt, welche für den Untersuchungszeitraum irrelevant sind, wie zum Beispiel die Vertriebswege via Internet.<sup>32</sup> Daneben liegen eine Fülle von Nachschlagewerken, Ratgebern und wissenschaftlichen Lehrbüchern zum (Bank-)Marketing aus den 1970er und 1980er Jahren vor, die einen genaueren Einblick in die damaligen Vorstellungen des Bankmarketings liefern.<sup>33</sup> Erfreulicherweise gibt es in der jüngeren Zeit eine größere Anzahl von Marketinguntersuchungen, welche sich einzelnen Branchen und Unternehmen aus einer wirtschaftshistorischen Perspektive nähern. Diese Veröffentlichungen, wie z. B. der Sammelband „Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik“<sup>34</sup> von Hartmut Berghoff oder die Studie „Auto-Identitäten: Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom“ von Ingo Köhler<sup>35</sup>, zeigen, dass eine wirtschaftshistorische Herangehensweise neue wertvolle Erkenntnisse sowohl für die Unternehmensgeschichte als auch für die Marketingwissenschaft liefern kann.

---

<sup>32</sup> Einige ausgewählte Publikationen, welche sich dem Thema Bankmarketing widmen, sind: Nittka, Isabella, Bankmarketing und neue Medien, Frankfurt an der Oder 1997; Büschgen, Hans E., Bankmarketing, Düsseldorf 1995; Klöppelt, Henning, Euro-Bankmarketing: Strategien im Privatkundengeschäft, Wiesbaden 1994; Swoboda, Uwe C., Retail-Banking und Private Banking: Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004.

<sup>33</sup> Unter anderem: Cramer, Jörg-Engelbrecht, Marketing bei Banken, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1975; Eilenberger, Guido, Banken im Wettbewerb: Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin 1975; Köhler, Reinhard, Fachwissen Sparkassen-Marketing, Stuttgart 1982.

<sup>34</sup> Berghoff, Hartmut, Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt am Main [u.a.] 2007.

<sup>35</sup> Köhler, Ingo, Auto-Identitäten: Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom, Göttingen 2018.

Der Forschungsstand „Krisen“ ist je nach Disziplin, Branche, Schwerpunktsetzung und Untersuchungszeitraum sehr divers.<sup>36</sup> Doch allgemein lässt sich feststellen, dass die betriebswirtschaftliche Literatur sich vor allem in den 1970er und 1980er Jahren intensiv mit Unternehmenskrisen auseinandergesetzt hat und einige theoretische Modelle entwickelt wurden, wie z. B. von Britt oder Krystek.<sup>37</sup> Aus dieser Forschung heraus bildete sich dann der eigene Forschungszweig des Risikomanagements heraus.<sup>38</sup> Das Risikomanagement als Werkzeug, um Krisenfaktoren frühzeitig zu erkennen und eliminieren und somit überhaupt erst keine Krise entstehen zu lassen, nahm eine immer größere Rolle ein und verdrängte die allgemeine Beschäftigung mit Krisen und speziell das Krisenmanagement aus dem Fokus der wissenschaftlichen Debatte.<sup>39</sup> Erst die Finanzkrise von 2008 und die darauf folgenden Krisen wie die Eurokrise führten zu einer erneuten intensiven Auseinandersetzung in der betriebswirtschaftlichen Literatur mit dem Thema. Eine zentrale Rolle innerhalb der neuen Krisendebatte spielte dabei die Resilienz und die Übertragbarkeit dieses psychologischen<sup>40</sup> bzw. biologischen<sup>41</sup> Konzepts auf Unternehmen.<sup>42</sup>

In Bezug auf die Bankenbranche dominierte und dominiert ein als systemtheoretisch zu klassifizierender Forschungsansatz, welcher das gesamte Finanzwesen in Krisen und

---

<sup>36</sup> An dieser Stelle soll nur ein grober Überblick über den Forschungsstand zu Unternehmenskrisen gegeben werden, da in dem zweiten Aufsatz „Krisen als Innovationstreiber“ eine sehr ausführliche Darstellung hierzu erfolgt.

<sup>37</sup> Siehe unter anderem: Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979; Britt, Alexander, Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung, in: Industrielle Organisation, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 437-444; Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.

<sup>38</sup> Unter anderem: Sauerwein, Elmar, Thurner, Matthias, Der Risiko-Management-Prozess im Überblick, in: Hinterhuber, Hans H. (Hg.), Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 19-39; Wolke, Thomas, Risikomanagement, München 2007.

<sup>39</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Schindler, Marc, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Bd. 588, 2005, S. 5.

<sup>40</sup> Vgl. unter anderem: Welter-Enderlin, Rosemarie, Hildenbrand, Bruno (Hg.), Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände, 5. Aufl., Heidelberg 2016; Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth, New York 1998.

<sup>41</sup> Vgl. Günther, Elmar, Klimawandel und Resilience-Management: interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes, Wiesbaden 2009.

<sup>42</sup> Siehe unter anderem: Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455-491; Wieland, Andreas, Wallenburg, Carl Marcus, The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view, in: International journal of physical distribution & logistics management, Bd. 43, Nr. 4, 2013, S. 300-320; Borgert, Stephanie, Resilienz im Projektmanagement: Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte, Wiesbaden 2013.

krisehaften Phasen betrachtet.<sup>43</sup> Diese systemische Herangehensweise und konnte gerade im Hinblick auf Bank Runs, Spillover- und Domino-Effekte entscheidende neue (regulatorische) Erkenntnisse erbringen. Doch führt diese einseitige Forschungsperspektive zu einer Unschärfe bei der Untersuchung von Krisen einzelner Kreditinstitute. Hinzu kommt, dass eine Krise erst als solche wahrgenommen wird, wenn das gesamte Finanzsystem bedroht wird. Durch diese Ungleichzeitigkeit und Differenzialität der Krise und ihrer Wahrnehmung können entscheidende Wendepunkte einzelner Banken bzw. Bankengruppen leicht übersehen werden. Daher wird in dieser Untersuchung ein akteurszentrierter Ansatz<sup>44</sup> verfolgt, welcher den Fokus wesentlich stärker auf die einzelnen Bankengruppen und deren Entscheidungsprozesse und Beweggründe legt, um die Wirkung von Umbrüchen und Krisen stärker zu differenzieren und präziser auf den Einzelfall auszurichten.

Diese Studie sieht sich auch als Teil der noch jungen Teildisziplin der wirtschaftshistorischen Bankenforschung im Sinne einer wissenschaftlichen Erforschung der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Lange Zeit prägte vor allem die sogenannte „graue Literatur“ aus Fest- und Jubiläumsschriften die bankhistorische Forschung. Die wissenschaftliche Analyse beschränkte sich vornehmlich auf Überblicksdarstellungen der allgemeinen Finanz- und Bankengeschichte.<sup>45</sup> Erst langsam setzte ein Wandel von der schlichten Geschichtsbeschreibung zu einer seriösen, wissenschaftlich-kritischen Unternehmensanalyse ein, und zwar sowohl in der Forschung als auch bei den Kreditinstituten selbst, deren Archive hierfür benötigt wurden. Die bankhistorische Forschung erlebte in den 1990er Jahren bedingt durch die Debatte um die Rolle der Banken im Dritten Reich einen starken Auftrieb.<sup>46</sup> So sind in

---

<sup>43</sup> Siehe unter anderem: Bruner, Robert F., Carr, Sean D., *The panic of 1907: lessons learned from the market's perfect storm*, Hoboken 2009; Bähr, Johannes *Die neue Rolle des Staats*; Mitchell, Christopher, *Saving the market from itself: the politics of financial intervention*, Cambridge 2016; Thomes, Paul, *Crises*.

<sup>44</sup> Bei dem akteurszentrierten Ansatz ist zu betonen, dass es sich bei den Akteuren nicht zwangsweise um Personen handeln muss. Unter Akteuren werden hier auch Institutionen wie Verbände, Gremien oder auch einzelne Kreditinstitute verstanden.

<sup>45</sup> Siehe unter anderem: Born, Karl Erich, *Geld und Banken im 19. und 20. Jahrhundert*, Stuttgart 1977; Tilly, Richard H., *Geld und Kredit in der Wirtschaftsgeschichte*, Stuttgart 2003; Ferguson, Niall, Schmidt, Klaus-Dieter, *Der Aufstieg des Geldes: die Währung der Geschichte*, 4. Aufl., Berlin 2014; Wandel, Eckhard, *Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert*, München 1998; Pohl, Hans, *Kreditwirtschaft*; Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für bankhistorische Forschung e.V. (Hg.), *Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte*, Stuttgart 2013; Gall, Lothar, Feldman, Gerald D., James, Harold, u. a., *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München 1995.

<sup>46</sup> Siehe unter anderem: Bähr, Johanne, Ahrens Ralf, Schneider, Michael C., *Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reichs*, München 2006; Wixforth, Harald, *Die Expansion der Dresdner Bank in Europa*, München 2006; Gall, Lothar, Feldman, Gerald D., James, Harold, u. a., *Die Deutsche Bank 1870-1995*.

den letzten Jahren vermehrt auch spezifischere Studien veröffentlicht worden, wie zum Beispiel von Simon Gonser über die Annäherung der Großbanken an den Massenmarkt in den 1950er bis in die 1960er Jahre.<sup>47</sup> Darüber hinaus wurden in jüngster Zeit vermehrt einzelne Sparten der Kreditinstitute, wie zum Beispiel der Konsumkredit, in den Fokus gerückt.<sup>48</sup> Doch ohne Zweifel besteht noch immer eine große Forschungslücke gerade in Bezug auf die mikroperspektivische Erforschung von einzelnen Instituten bzw. Bankengruppen nach 1945. In weiten Teilen besteht immer noch das von Kuchenbuch beschriebene „Bankgeschichtsgeheimnis“. So verweist er zurecht auf die fehlende historische Aufarbeitung der „Kontorisierung“ breiter Bevölkerungsschichten.<sup>49</sup> Diese Forschungslücke erweist sich gerade vor dem Hintergrund der durch die Finanzkrise sich immer weiter polarisierenden Debatte, welche oftmals unter dem Schlagwort „Finanzialisierung“ geführt wird, als fatal.<sup>50</sup>

In diesem bisweilen nur bruchstückhaft untersuchten Gebiet sind die Raiffeisenbanken ohne Zweifel die am wenigsten erforschte Bankengruppe in Deutschland. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass es sich bei den Raiffeisenbanken bzw. -genossenschaften mit Bankbetrieb<sup>51</sup> um die mit Abstand größte Bankengruppe nach der Anzahl der Banken in Deutschland handelt. So existierten zur Hochphase in den 1920er Jahren mehr als 20.000 Raiffeisenbanken.<sup>52</sup> Doch gerade diese große Anzahl und die Tatsache, dass sie zumeist nur kleine ehrenamtlich geführte Genossenschaften waren, verhinderte oftmals eine systematische historische Aufarbeitung.<sup>53</sup> So ist die von Helmut Faust verfasste „Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Weg

---

<sup>47</sup> Siehe unter anderem Gonser, Simon, *Kapitalismus entdeckt das Volk*; Plumpe, Werner, Nützenadel, Alexander, Schenk, Catherine, *Deutsche Bank: die globale Hausbank 1870-2020*, Berlin 2020; Eugen-Gutmann-Gesellschaft (Hg.), *Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870-2020*, München 2020.

<sup>48</sup> Hyman, Louis, *Debtor nation: the history of America in red ink*, Princeton 2011; Trumbull, Gunnar, *Consumer lending in France and America: credit and welfare*, New York 2014; Logemann, Jan (Hg.), *The development of consumer credit in global perspective: business, regulation, and culture*, New York 2012.

<sup>49</sup> Vgl. Kuchenbuch, Ludolf, *Am Nerv des Geldes*, S. 273ff.

<sup>50</sup> Die Finanzialisierungsdebatte wird hier nicht weiter ausgeführt. Doch mit der hier durchgeführten Analyse zu den Ursachen und Wirkungszusammenhängen, welche zur immer stärkeren Marktbezogenheit der gemeinnützigen Sparkassen und der genossenschaftlichen Raiffeisenbanken geführt haben, wird die angesprochene Forschungslücke zwar nicht vollständig geschlossen, aber ein wichtiger Baustein hierzu geliefert. Siehe weiterführende Literatur zur Finanzialisierungsdebatte unter: Epstein, Gerald A. (Hg.) *Financialization and the world economy*; Aalbers, Manuel, *The financialization of housing*; Hansen, Per H., *From finance capitalism to financialization: a cultural and narrative perspective on 150 years of financial history*, in: *Enterprise & society: the international journal of business history*, Bd. 15, Nr. 4, 12.2014, S. 605-642; Nölke, Andreas, *Special issue on politics of financialization*, Leeds 2013.

<sup>51</sup> In der weiteren Arbeit werden Raiffeisengenossenschaften und Raiffeisenbanken als Synonyme verwendet, welche sich aber immer auf die Anzahl bzw. die Funktion der Raiffeisengenossenschaft als Kreditinstitut bezieht, es sei denn, es wird explizit anderes erwähnt.

<sup>52</sup> Vgl. Kluge, Arnd, *Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen*, Frankfurt am Main 1991, S. 472.

<sup>53</sup> Vgl. ebd., S. 33.



der Genossenschaften im deutschen Sprachraum“, welche schon vor über 50 Jahren erschienen ist, noch immer als das Standardwerk für die allgemeine deutsche Genossenschaftsbewegung anzusehen.<sup>54</sup>

Ein weiteres zentrales Werk, welches sich explizit auf die deutschen Bankgenossenschaften bezieht, ist die „Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften“ von Arnd Holger Kluge.<sup>55</sup> Erfreulicherweise sind in der letzten Zeit vermehrt wissenschaftlich-kritische Publikationen zur Genossenschaftsgeschichte erschienen. Zu erwähnen sind hier vor allem die Werke von Frauke Schlütz, welche sich mit den Kreditgenossenschaften der Rheinprovinz zwischen 1889 und 1914 auseinandersetzt<sup>56</sup>, und das Werk über die Geschichte der DZ BANK.<sup>57</sup> Daneben existieren noch einige Publikationen, welche schon im Untersuchungszeitraum erschienen sind und sich mit den Genossenschaftsbanken und ihren Organisationen beschäftigen. Hier sind vor allem die Werke von Klaus und Hans Lukas zu erwähnen, welche sich mit den Spitzenverbänden des Genossenschaftswesens auseinandersetzen.<sup>58</sup> Auch die Zeitschrift für das Genossenschaftswesen veröffentlicht regelmäßig neue Fachartikel zu genossenschaftlichen Themen, wobei die Bandbreite der hier behandelten Themen von ökonomischen über juristische bis hin zu soziologischen Fragestellungen reicht und sich nicht auf eine bestimmte Genossenschaftsart oder auf ein Land bezieht.<sup>59</sup> Da jedoch der Anteil wirtschaftshistorischer Artikel in dieser Fachpublikation recht gering ist, ist diese Zeitschriftenreihe genauso wie die Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, welche das gesamte Bankwesen umfasst, eher als Quelle einzuordnen, in der die zeitgenössischen wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Problemstellungen und Sichtweisen behandelt und dargestellt werden.<sup>60</sup>

Gerade die mangelhafte Quellenlage stellt ein zentrales Problem bei der wirtschaftshistorischen Erforschung der Bankengeschichte dar. Hierbei stehen die

---

<sup>54</sup> Faust, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1977.

<sup>55</sup> Kluge, Arnd, Bankgenossenschaften.

<sup>56</sup> Schlütz, Frauke, Ländlicher Kredit: Kreditgenossenschaften in der Rheinprovinz (1889 - 1914), Stuttgart 2013.

<sup>57</sup> Institut für Bankhistorische Forschung Institut für Bankhistorische Forschung e. V. (Hg.), Die Geschichte der DZ BANK: Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute, München 2013.

<sup>58</sup> Lukas, Hans, Der Deutsche Raiffeisenverband; Lukas, Klaus, Der Deutsche Genossenschaftsverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.

<sup>59</sup> Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen: ZfgG, Berlin ab 1950.

<sup>60</sup> Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen: Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main ab 1948.

Genossenschaftsbanken noch einmal besonders. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass viele Primärgenossenschaften nach Fusionen, Umzügen oder Zweigstellenauflösungen „nach ihrem eigenen Gutdünken“<sup>61</sup> Kassationen durchführten. Zum anderen unterlagen die Genossenschaften nicht wie die Sparkassen in einigen Bundesländern einer speziellen Archivgesetzgebung, welche sie zu einer lückenlosen Archivierung ihrer Unterlagen gezwungen hätte. Dadurch sind gerade auf der primären Ebene der Bankgenossenschaften große Überlieferungslücken vorhanden.<sup>62</sup> Dieser Problematik sind sich die Genossenschaftsbanken bewusst und haben verschiedene Initiativen gestartet, um historische Dokumente der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Unter der Leitung des Genossenschaftshistorischen Informationszentrums in Berlin baut die genossenschaftliche Bankengruppe das dezentrale digitale Archiv „Genofinder“ auf.<sup>63</sup> Darüber hinaus ist ein verstärkter Trend zum Aufbau von historischen Archiven sowohl bei Primärgenossenschaften als auch bei Zentraleinrichtungen festzustellen.<sup>64</sup> Einen wichtigen Quellenbestand für diese Arbeit bilden die verschiedenen Publikationen der genossenschaftlichen Zentraleinrichtungen im Untersuchungszeitraum. So sind unter anderem alle Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes vorhanden, welche eine gute statistische Grundlage bieten. Daneben sind auch die „Raiffeisen-Rundschau“<sup>65</sup>, welche einen Einblick in die jeweiligen zeitgeschichtlichen Themenfelder ermöglicht, und die „Bankbetriebliche Information“<sup>66</sup>, in der die neuesten Entwicklungen in der Raiffeisengruppe dargestellt werden, zu erwähnen.

Im Gegensatz zu den Raiffeisengenossenschaften gestaltet sich die Literatur- und Forschungslage bei den Sparkassen gut, wenn auch teilweise etwas veraltet. Neben Werken über die allgemeine Entwicklung des deutschen Sparkassenwesens, wie „Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe“<sup>67</sup> von Günter Ashauer oder „Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte“<sup>68</sup> von Jürgen Mura,

---

<sup>61</sup> Pohl, Hans, Kreditwirtschaft, S. 18.

<sup>62</sup> Eine detaillierte Erklärung zu diesem Thema findet sich bei Schlütz, Frauke, Ländlicher Kredit, S. 33ff.

<sup>63</sup> Der „Genofinder“ ist unter folgender URL zu finden: <https://www.stiftung-giz.de/>, abgerufen am: 08.12.2020.

<sup>64</sup> Exemplarisch seien hier das historische Archiv der Volksbank Wolfenbüttel eG, der DZ BANK, der WGZ BANK und der WL BANK erwähnt.

<sup>65</sup> Deutscher Raiffeisenverband e.V. (Hg.), Raiffeisen-Rundschau: Mitteilungsblatt des Deutschen Raiffeisenverbandes, Bonn 1949.

<sup>66</sup> Deutscher Raiffeisenverband e.V.(Hg.), Bankbetriebliche Information: Zeitschr. für genossenschaftl. Bankwirtschaft, Bonn 1963.

<sup>67</sup> Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe.

<sup>68</sup> Mura, Jürgen, Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Stuttgart 1987.

existieren auch einige unternehmenshistorische Publikationen zu einzelnen Sparkassen. Hier sind unter anderem die Werke von Paul Thomes „Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854-1914)“<sup>69</sup> oder von Harald Wixforth „Bielefeld und seine Sparkassen: 175 Jahre Sparkasse in Bielefeld“<sup>70</sup> zu erwähnen. Auch für einzelne Bereiche und Marketinginstrumente gibt es zahlreiche Studien und Aufsätze, wie z. B. zur Entwicklung des Einlagengeschäfts<sup>71</sup>, zur Personalpolitik<sup>72</sup>, Sparkassenwerbung<sup>73</sup> und sogar zu einem eigenen Sparkassenmarketing<sup>74</sup>. Dabei ist aber anzumerken, dass es eine große Anzahl an Untersuchungen gibt, die für diese Studie eher als zeithistorische Quellen zu betrachten sind.<sup>75</sup> Generell kann auch die Quellenlage bei den Sparkassen als gut bezeichnet werden, da es sich bei ihnen lange Zeit um kommunale Unternehmen handelte, welche wie schon erwähnt einer speziellen Archivgesetzgebungen unterworfen waren.<sup>76</sup> Hinzu kommt, dass die Sparkassenorganisation schon länger ein zentrales Sparkassenhistorisches Dokumentationszentrum unterhält. Dieses Zentrum sammelt systematisch sämtliches Archivgut, welches für die sparkassenhistorische Arbeit von Interesse ist, darunter auch alle relevanten Publikationen, wie z. B. die Zeitschriften „Sparkassen-Mitteilungen“, die „Deutsche Sparkassen-Zeitung“<sup>77</sup> oder

---

<sup>69</sup> Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854-1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985.

<sup>70</sup> Wixforth, Harald, Bielefeld und seine Sparkassen: 175 Jahre Sparkasse in Bielefeld, Stuttgart 2000; Weitere Publikationen sind unter anderem: Fendt, Stefan, Friedberger Sparkassengeschichte, Stuttgart 1990; Kaufhold, Karl Heinrich, Böhme, Ernst (Hg.), 200 Jahre Sparkasse Göttingen: 1801 - 2001; älteste deutsche kommunale Sparkasse, Stuttgart 2001, S. 467.

<sup>71</sup> Siehe unter anderem: Ehrlicher, Werner, Das Einlagengeschäft in Krieg, Inflation und Krise (1908 bis 1948), in: Mura, Jürgen (Hg.), Entwicklungslinien im Einlagengeschäft der Sparkassen, Stuttgart 1988, S. 32-44

<sup>72</sup> Belvederesi-Kochs, Rebecca, Zwischen Kostendruck und Coaching. Personalentwicklung und -schulung in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation vor dem Hintergrund organisationskultureller institutioneller und technischer Wandlungsmomente, in: dies. (Hg.), Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 212-241.

<sup>73</sup> Unter anderem: Kobarg, Bernd, Die Sparkassenwerbung von 1945 bis zur Gegenwart, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 66-80; Emmerich, Norbert-Christian, Die Sparkassenwerbung von 1924 bis 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 34-64; N. N., Kleine Chronik der Sparkassenwerbung, in: 50 Jahre Sparkassenwerbung, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst, 1974, S. 7-14.

<sup>74</sup> Siehe hierzu: Kahn, Peter, Sparkassen-Marketing: Wirklichkeit und Chancen, Essen 1975; Köhler, Reinhard, Fachwissen Sparkassen-Marketing.

<sup>75</sup> So unter anderem: Unverzagt, Friedrich, Die deutschen Sparkassen seit der Währungsreform 1948, Stuttgart 1954; Heil, Julius, Die Pflege des Spargedankens: Sparkassenwerbung und Sparwerbung, Stuttgart 1953.

<sup>76</sup> Vgl. Schlütz, Frauke, Ländlicher Kredit, S. 33.

<sup>77</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Deutsche Sparkassen-Zeitung, Stuttgart 1924.

den „Sparkassen-Werbedienst“<sup>78</sup>, welche einen detaillierten Einblick in das jeweilige Zeitgeschehen ermöglichen.

## 2.2 Forschungslücke: Ursachen für Innovationsschübe in der Finanz- und Kreditbranche?

Die deutsche Bankenforschung verortet den zentralen Mentalitätswandel innerhalb der Finanz- und Kreditwirtschaft hin zu einem modernen Bankmarketingverständnis in die 1960er Jahre.<sup>79</sup> Für diese These werden allgemein zwei Entwicklungen angeführt. Der erste Entwicklungsstrang bezieht sich auf einen sich fundamental verändernden rechtlichen Rahmen. Als Reaktion auf die Bankenkrise von 1931 wurde am 5. Dezember 1934 das „Reichsgesetz über das Kreditwesen“ (KWG) erlassen, welches den Finanzsektor weitreichenden Beschränkungen unterwarf. Diese Einschränkungen blieben auch bis weit nach 1945 in Kraft.<sup>80</sup> Ein herausragendes Beispiel für die eingeführten Restriktionen stellte die sogenannte Bedürfnisprüfung dar. So hieß es in Paragraf 3 des KWG:

*„(1) Unternehmungen, welche Geschäfte von Kreditinstituten im Inland betreiben wollen, bedürfen dazu der Erlaubnis. Für die Erteilung der Erlaubnis ist der Reichskommissar zuständig. (2) Die Erlaubnis ist auch erforderlich a.) bei inländischen Kreditinstituten zum Betrieb von Zweigniederlassungen, Depositenkassen, Agenturen, Annahme- und Zahlstellen jeder Art (Zweigstellen) im Inland oder Ausland, [...]“<sup>81</sup>*

Begründet wurde die Notwendigkeit der Bedürfnisprüfung von der Enquetekommission zur Untersuchung des Bankwesens 1933 damit, dass eine unkontrollierte Geschäftsstellenausweitung die Geldumlaufgeschwindigkeit und das Kreditvolumen erhöhen und somit die Stabilität der Währung gefährden würde. Des Weiteren sollte „ruinöser“ Wettbewerb verhindert werden, der die Gewinnmargen der Banken senken

---

<sup>78</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hg.), Sparkassen-Werbedienst: Informationen aus Marktforschung, Verkaufsförderung u. Kommunikation, Stuttgart o. J.

<sup>79</sup> Siehe unter anderem: Kulins, Fritz, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, S. 173f; Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe, S. 293; Pohl, Hans, Ambrosius, Gerold, Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945; Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 105; Schulz, Günter, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 302; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Personalentwicklung, S. 195f.

<sup>80</sup> Vgl. Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen.

<sup>81</sup> Ebd., S. 1204.

und somit die Gefahr von Zusammenbrüchen von Kreditinstituten steigern würde. Die Bedürfnisprüfung wurde im Laufe der Zeit durch diverse Verordnungen verschärft, sodass zum Beispiel auch Fusionen bewilligungsbedürftig wurden.<sup>82</sup> Damit war praktisch jede Standortänderung durch den Staat genehmigungspflichtig. Mit einem Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes am 10. Juli 1958 wurde aber diese Bedürfnisprüfung für verfassungswidrig erklärt.<sup>83</sup> Diese richterliche Entscheidung leitete jedoch nicht wie in der späteren Forschungsliteratur häufig behauptet eine umfassende Liberalisierungs- und Deregulierungswelle des deutschen Finanzmarktes ein.

Dies zeigt auch eindeutig die Neufassung des KWG vom 10. Juli 1961.<sup>84</sup> Diese Novellierung war unter anderem durch das Urteil zur Bedürfnisprüfung nötig geworden. So wurde der entsprechende Paragraph aus dem Gesetz gestrichen. Weitere wettbewerbsfördernde, sprich liberalisierende Schritte wurden aber nicht unternommen, sondern weitere regulierende Maßnahmen beschlossen. So sah der Paragraph 23 des KWG vor, dass die Bankenaufsichtsbehörde verbindliche Beschlüsse über Wettbewerbsbestimmungen, Zins- und Provisionssätze erlassen konnte, um den Wegfall der Bedürfnisprüfung kompensieren zu können und somit wieder einen Handlungsspielraum gegenüber einem befürchteten ruinösen Wettbewerb zu haben. Diese Regelung war insoweit neu, als dass die Spitzenverbände ihr bisheriges Mitspracherecht verloren. Bis 1967 nutzte die Bankenaufsichtsbehörde mehrmals die Möglichkeit, Zinsverordnungen zu verabschieden.<sup>85</sup> Am 21. März 1967 erfolgte eine überraschende Wende.<sup>86</sup> Die Bankenaufsichtsbehörde hob die Zinsverordnung auf Anraten des Bundeswirtschaftsministeriums auf und machte somit den Weg zu einem Preiswettbewerb in der Finanz- und Kreditwirtschaft frei. Durch den Wegfall der

---

<sup>82</sup> Vgl. Reichsgesetzblatt I, Verordnung zur Änderung des Gesetzes über das Kreditwesen, 31. Juli 1940, S.1047. Für eine ausführliche Darstellung der Entstehung des Reichsgesetzes über das Kreditwesen und eine detailliertere Begründung der Enquetekommission siehe: Müller, Christoph, Die Entstehung des Reichsgesetzes über das Kreditwesen vom 5. Dezember 1934, Berlin 2003.

<sup>83</sup> Vgl. Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 195.56, 07.10.1958, <<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:3503488/>>, Stand: 18.07.2018.

<sup>84</sup> Bundesgesetzblatt I, Gesetz über das Kreditwesen.

<sup>85</sup> Vgl. ebd. Par. 4; Massari, Philipp, Das Wettbewerbsrecht der Banken: Die Regulierung des Wettbewerbs der Banken durch Kartellrecht, Bankaufsichtsrecht und Lauterkeitsrecht, Berlin 2006, S. 45ff; Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Bedingungen, zu denen Kreditinstitute Kredite gewähren und Einlagen entgegennehmen dürfen (Zinsverordnung), 2. Mai 1965, S. 33-40, hier S. 33; Bundesgesetzblatt I, Erste Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 31. August 1965, S. 1062; Bundesgesetzblatt I, Zweite Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 15. Juni 1966, S. 386-387, hier S. 386; Bundesgesetzblatt I, Dritte Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 20. Januar 1967, S. 167.

<sup>86</sup> Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Aufhebung der Zinsverordnung und von Bestimmungen über die Kosten für Teilzahlungsfinanzierungskredite über Kleinkredite, 21. März 1967, S. 352.

Zinsverordnung hatten die Kreditinstitute nun die Möglichkeit, das preispolitische Instrument in ihre Marketingplanung aufzunehmen.

Als weitere zentrale staatliche Liberalisierungsmaßnahme in den 1960er Jahren wird die Aufhebung des Wettbewerbsabkommens am 23. November 1967 angeführt.<sup>87</sup> Das Wettbewerbsabkommen geht auf eine Vereinbarung der Spitzenorganisationen der Bankengruppen aus dem Jahr 1928 zurück. In dieser anfänglichen Selbstregulierung waren konkrete Regelungen festgeschrieben, wie der Wettbewerb zwischen den Banken stattzufinden hatte. So waren aufdringliche Werbungen oder die Herabsetzung eines Konkurrenten unzulässig.<sup>88</sup> Das Abkommen wurde im Laufe der Zeit durch weitere Vereinbarungen wie zum Beispiel die „Vereinbarung über Zinsreklame und Einbeziehung von Außenseitern“<sup>89</sup> ergänzt. 1936 wurde das Wettbewerbsabkommen für alle verbindlich im KWG verankert und gleichzeitig die Bestimmungen für unlauteren Wettbewerb nochmals erheblich ausgeweitet.<sup>90</sup> Das Abkommen blieb sowohl nach 1945 als auch nach der Novellierung des KWG 1961 in Kraft. Hierdurch waren somit auch in den 1950er und 1960er Jahren viele Werbearten im Bankensektor verboten. Darunter vielen z. B. Veranstaltungen von Preisausschreiben zum Zwecke der Werbung, Werbung mit kostenlosen Leistungen, gewährte Zinssätze, die von außerhalb der Geschäftsräume zu sehen waren, der Aufdruck von Werbetexten auf Bierfilzen und Zündholzschachteln, Bewirtung eines größeren Kundenkreises zu Werbezwecken, Übersendung von Börsenberichten an die Kundschaft sowie Inserate in Branchen- und Fernsprechbücher.<sup>91</sup> Erst 1967, im gleichen Jahr, in dem die Zinsverordnung aufgehoben wurde, wurde auch die Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Wettbewerbsabkommens von Seiten der Bankenaufsicht für nichtig erklärt. Die Behörde begründete ihre Entscheidung damit, dass „es als unzweckmäßig angesehen wurde, an den Wettbewerb von Banken generell starre und höhere Anforderungen zu stellen, als an den Wettbewerb von sonstigen Gewerbetreibenden“.<sup>92</sup> Rein rechtlich gesehen bestand das Abkommen zwischen den Bankenverbänden weiter, doch die allgemeine Auslegung bei den Spitzenorganisationen der Banken war, dass das

---

<sup>87</sup> Massari, Philipp, Das Wettbewerbsrecht der Banken, S. 47.

<sup>88</sup> Vgl. Goebes, Karl, Zur Entwicklung und Bedeutung der Wettbewerbsabkommen bei öffentlichen Banken, Quakenbrück 1937, S. 116.

<sup>89</sup> Der Text des Abkommens ist zu finden in: ebd., S. 121f.

<sup>90</sup> Vgl. Hoeren, Thomas, Selbstregulierung im Banken- und Versicherungsrecht, Karlsruhe 1995, S. 234ff.

<sup>91</sup> Vgl. Buschmann, Günter, Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963, S. 59; Widmann, Albert, Werbung in der Zwangsjacke, in: Absatzwirtschaft, Bd. 6, Nr. 5, 1963, S. 372-373.

<sup>92</sup> Vgl. Massari, Philipp, Das Wettbewerbsrecht der Banken, S. 47.

Wettbewerbsabkommen aufgelöst sei.<sup>93</sup> Somit waren die Kreditinstitute ab diesem Zeitpunkt nur noch den allgemeinen Vorschriften über den unlauteren Wettbewerb unterworfen.<sup>94</sup>

So gesehen gab es vor allem Ende der 1960er Jahre wichtige Deregulierungsschritte. Dennoch sprechen mehrere Punkte gegen die These der Liberalisierung als Auslöser für die Entwicklung des professionellen Bankmarketings. Zum einen wurden die in der Forschung als zentral angeführten Liberalisierungsvorhaben erst 1967 vollzogen. In der kurzen Zeit konnten diese Maßnahmen auf keinen Fall einen so tiefen Mentalitätswandel innerhalb der Finanz- und Kreditwirtschaft bewirken. Daher wird in dieser Dissertation ein erweiterter Zeithorizont untersucht, um mittel- und langfristige Pfadabhängigkeiten klarer herauszuarbeiten. Zum anderen zeigen auch die in dieser Dissertation aufgeführten Studien, dass viele Entwicklungen ihren Ursprung wesentlich früher hatten. Als letzten Punkt gegen die Liberalisierungsthese soll angeführt werden, dass in der Bankenforschung eine harte Zäsur in ein vor und ein nach 1945 vorgenommen wird. Dies ist insofern irreführend, als dass es, wie schon gezeigt wurde, eine hohe rechtliche und auch personelle Kontinuität bei den Kreditinstituten und Sparkassen gab.<sup>95</sup> Durch diese eingeschränkte Perspektive negieren viele Abhandlungen frühere deregulierte Phasen im deutschen Bankwesen, wie z. B. die 1920er Jahre, wodurch es zu einer zu starken Erhöhung der späteren Liberalisierung und ihrer vermeidlichen Auswirkungen kommt.

Die zweite Argumentationslinie bezieht sich auf einen angeblichen Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt in der Finanz- und Kreditwirtschaft in den späten 1960er Jahren. Auch diese These hat gleich mehrere logische Fehler. So besteht hier ebenfalls eine zeitliche Ungleichheit bezüglich des Beginns der Transformationsprozesse und des vermeidlichen Wandels des Marktes. Davon abgesehen ist die vielfach unkritische Übertragung des Konzepts von Verkäufer- und Käufermarkt von der Industrie<sup>96</sup>, für welche es ursprünglich entwickelt wurde,<sup>97</sup> auf das Finanz- und Kreditwesen als höchst fragwürdig zu bewerten. So bleiben die Studien

---

<sup>93</sup> Vgl. Hoeren, Thomas, Selbstregulierung, S. 237.

<sup>94</sup> Vgl. Lukas, Klaus, Der Deutsche Genossenschaftsverband, S. 149.

<sup>95</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs, Rebecca, Personalentwicklung, S. 200.

<sup>96</sup> Bei einem Käufermarkt herrscht eine Marktsituation vor, bei der ein Angebotsüberschuss besteht und sich somit der Käufer in einer verhandlungstaktisch wesentlich besseren Position befindet. Eine solche Situation tritt unter anderem bei einer Marktsättigung im Erstanbietermarkt ein. Den Gegensatz zum Käufermarkt bildet der Verkäufermarkt.

<sup>97</sup> Vgl. Becker, Jochen, Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München 2002, S. 1f.

auch jegliche Klassifizierung mit den dazugehörigen Kennzahlen schuldig, mit denen sie einen solchen Übergang begründen ließe. Für eine solche Klassifizierung wären, aus der Sicht des Autors, zwei Szenarien denkbar:

1. Die bankmäßige Durchdringung der deutschen Bevölkerung erreichte bereits in den 1960er Jahren nahezu 100 Prozent. Dies würde bedeuten, dass fast jeder Einwohner eine Bankverbindung hatte.
2. Die bisherige Forschung bezieht sich auf den Übergang von einer Phase der Geldknappheit hin zu einer Phase des Geldüberschusses, wodurch die Kreditinstitute gezwungen waren, aktiv für ihre Kreditprodukte zu werben.

Das erste Szenario der Marktdurchdringung ist im Hinblick auf die vorhandenen Daten als nicht schlüssig zu verwerfen. So hatte z. B. 1960 nur ein Viertel der Arbeiterhaushalte überhaupt eine Bankverbindung.<sup>98</sup> Ein gesättigter Markt kann nach dem Kriterium der Bankkontakte<sup>99</sup> pro Haushalt erst Ende der 1970er Jahre in der Bundesrepublik festgestellt werden<sup>100</sup> und somit viel zu spät für den in der Literatur oftmals angesprochenen Wandel in den 1960er Jahren.

Die Klassifizierung des Bankenmarkts in einen Verkäufer- oder Käufermarkt mittels der Geldmenge kann genauso wenig die Grundlage für die angesprochenen Transformationsprozesse sein. Den ersten zentralen Punkt hierbei spielt die allgemeine Einordnung des bankbetrieblichen Passivgeschäfts. In der Literatur gibt es verschiedene Meinungen dazu, ob das Passivgeschäft der Kreditinstitute dem ansonsten als Beschaffungsmarkt gekennzeichneten Bereich von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben gleichzusetzen ist.<sup>101</sup> Dies ist insofern nicht der Fall, als dass Banken für die Beschaffung ihres „Rohmaterials“ bzw. in ihrem Passivgeschäft normalerweise<sup>102</sup> Produkte verkaufen müssen, für welche die gleichen Besonderheiten

---

<sup>98</sup> Vgl. Thomes, Paul, Belvederesi, Rebecca, Gesellschaftlicher Wandel und das Privatkundengeschäft der Sparkassen seit 1945, in: Wehber, Thorsten (Hg.), Sparzwang oder Kaufrausch? Spar- und Konsumverhalten im Wandel. Sparkassenhistorisches Symposium 2006, Stuttgart 2007, S. 33.

<sup>99</sup> Eine Klassifizierung des Sättigungsgrades des Bankenmarktes kann nur über den Grad der Bankkontakte ermittelt werden und nicht mittels der reinen Anzahl der in Deutschland vergebenen Bankkonten, da es hier zu viele Störgrößen, wie zum Beispiel Personen mit mehreren Konten oder Geschäftskonten, gibt.

<sup>100</sup> Frazer, Patrick, Vittas, Dimitri, Privatkundengeschäft im internationalen Vergleich, in: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 3, 1983, S. 111.

<sup>101</sup> Siehe hierzu: Haak, Werner, Produktion in Banken: Möglichkeiten eines Transfers industriebetriebllich-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankbetrieben, Frankfurt am Main 1982, S. 78ff.

<sup>102</sup> Hier ist anzumerken, dass die Banken je nach regulatorischen Voraussetzungen durch die Giralgeldschöpfung nur einen Teil des „Rohmaterials“ Geld einwerben müssen. Darüber hinaus ist gerade seit der Finanzkrise 2008 und der expansiven Geldpolitik der Verkaufsaspekt auf der Passivseite



gelten wie für ihre Produkte auf der Aktivseite. Nach der hier vertretenen Auffassung befinden sich Kreditinstitute immer gleichzeitig sowohl in einem Verkäufer- als auch Käufermarkt, der je nach Geldüberhang oder -knappheit zwischen Aktiv- und Passivgeschäft wechselt. Doch selbst wenn der Ansicht, dass das Passivgeschäft der Kreditinstitute dem Beschaffungsmarkt anderer Branchen gleichzusetzen ist, gefolgt würde, sprechen die statistischen Grundlagen gegen dieses Argument. Zwischen der Wiederherstellung einer funktionierenden Währung in der Bundesrepublik 1948 und 1956 waren die Banken und Sparkassen mit einer sich nur langsam auflösenden Geldknappheit konfrontiert. Ab 1956 schwenkte der Markt um und die Kreditinstitute hatten im Allgemeinen einen Geldüberschuss. Die Banken reagierten unmittelbar und nicht erst in den 1960er Jahren, wie sich am Beispiel der Großbanken und deren Einführung des persönlichen Kleinkredits 1957 zeigt.<sup>103</sup>

Wenn nun aber weder eine Deregulierungs- und Liberalisierungsphase noch die Verkäufer-/Käufermarkt-These eine schlüssige Erklärung für den Innovationsschub bei der Finanz- und Kreditwirtschaft liefert, so muss es einen anderen Grund hierfür geben. In dieser Studie wird die These vertreten, dass Krisen bzw. spezielle krisenhafte Phasen die wichtigsten Impulsgeber für die Entwicklungen waren. Diese Krisen-These widerspricht nicht der Deregulierungs- und Marktthese, sondern integriert diese. Die Integration ist dadurch gegeben, als dass es sich bei der Deregulierungs- und Marktthese um nichts anderes als um Krisenbeschreibungen handelt. Bei der Deregulierungstheorie tritt das krisenhafte Element in Form einer enormen Steigerung des Wettbewerbs und bei der Marktthese mittels einer (einseitigen) Absatzkrise zu Tage. Aber die Krisen-Hypothese ermöglicht, sofern sie mit einer soliden und praktikablen Theorie untermauert wird, eine Erklärung auf einer Metaebene und somit auch eine zeitlich unabhängige Argumentationslinie. Die Problematik besteht gleichwohl darin, dass es für die Finanz- und Kreditwirtschaft noch keine ausformulierte Theorie in diesem Sinne gibt.

---

weitestgehend ausgehebelt. In dem Untersuchungszeitraum gilt das Prinzip aber noch – vor allem als das Bretton-Woods-System noch bestand – und widerspricht somit der Verkäufer-Käufermarkt These.

<sup>103</sup> Vgl. Gonser, Simon, Kapitalismus entdeckt das Volk, S. 94ff.

## 2.3 Das Bankmarketing

Um die Genese des Bankmarketings in Deutschland analysieren zu können, muss zunächst geklärt werden, was in dieser Studie unter Marketing im Allgemeinen und Bankmarketing im Speziellen verstanden wird.

Der Begriff Marketing wird oft fälschlicherweise als Synonym für Werbung verwendet. Aber Werbung ist nur ein kleiner Teil des Marketings. Das Verständnis des Marketingbegriffs hat sich im Laufe der Jahre stark gewandelt. Die Ursprünge liegen im frühen 20. Jahrhundert. In dieser Zeit wurde es mit dem reinen Verkauf gleichgesetzt. In den 1920er Jahren wurde das Marketing, das in Deutschland aus den Wurzeln der Absatzlehre bzw. -wirtschaft entsprungen ist, um die Kategorie Werbung erweitert.<sup>104</sup>

Nach und nach wurde das Konzept ergänzt. Dazu gehörte auch die Entwicklung des sogenannten Marketing-Mix, welcher eine Gruppe von Marketinginstrumenten beschreibt, die ein Unternehmen einsetzen kann, um seine Marketingziele zu verfolgen.<sup>105</sup> 1960 veröffentlichte Jermone E. McCarthy sein Buch „Basic Marketing. A Managerial Approach“.<sup>106</sup> In diesem beschrieb er zum ersten Mal einen Marketing-Mix aus vier verschiedenen Teilbereichen: Preis (Price), Produkt (Product), Ort (Place) und Werbung (Promotion). Dieses 4-P-Modell wurde auch in Deutschland sehr schnell von verschiedenen Fachzeitschriften aufgegriffen und hatte dadurch von Beginn an einen hohen Verbreitungsgrad. Bis heute stellt es einen zentralen Grundstein des Marketings dar.<sup>107</sup>

Bis in die Gegenwart hat sich die Ausdifferenzierung des Marketings in der theoretischen und praktischen Ebene weiter fortgesetzt.<sup>108</sup> Das generelle Konzept sieht das Marketing im Sinne einer „Koordination aller absatzwirtschaftlichen Funktionen der Unternehmung mit dem Ziele, die bestehenden Absatzmärkte zu erhalten, auszubauen

---

<sup>104</sup> Vgl. Homburg, Christian, Krohmer, Harley, Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 9. Für eine detaillierte Darstellung der allgemeinen Entwicklung des deutschen Marketings siehe: Logemann, Jan, Köhler, Ingo, Towards Marketing Management: German Marketing in the 19th and 20th Centuries, in: Jones, D. G. Brian, Tadajewski, Mark (Hg.), The Routledge companion to marketing history, Abingdon/New York 2016, S. 371-388.

<sup>105</sup> Vgl. Kotler, Philip, Marketing Management, Millenium Edition, Custom Edition fpr University of Phoenix, 10. Aufl., Prentice Hall 2000, S. 9.

<sup>106</sup> McCarthy, Edmund Jerome, Basic marketing: a managerial approach, 4. Aufl., Homewood, Ill. 1961.

<sup>107</sup> Vgl. Brakelmann, Erich, Marketing – Checkliste, in: Absatzwirtschaft, Bd. 6, Nr. 10, 1963, S. 700.

<sup>108</sup> Siehe unter anderem: Meffert, Heribert, Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. mit neuer Fallstudie VW Golf, Wiesbaden 2005, S. 6.

und neue Märkte zu schaffen“<sup>109</sup>, als gleichberechtigte Unternehmensfunktion an.<sup>110</sup> Diese Aufwertung setzt eine theoretische Weiterentwicklung voraus. Mit der Aufwertung des Marketings als gleichberechtigte Unternehmensfunktion wurde zum bestehenden Marketing-Mix-Modell von McCarthy ein übergeordneter theoretischer Rahmen entwickelt. Hierdurch steht am Anfang einer Marketingentscheidung zuerst die Definition von klaren unternehmerischen/betrieblichen Zielen, die durch das Marketing erreicht werden sollen. Danach werden Strategien herausgearbeitet, um diese Ziele zu erreichen. Erst dann wird ein Marketing-Mix basierend auf diesen Entscheidungen bestimmt.<sup>111</sup> Auch dieser wurde weiter modifiziert. So wurde unter anderem ein spezieller Mix für den Dienstleistungsbereich oder ein Service-Marketing entwickelt, um den unterschiedlichen Eigenschaften der jeweiligen Bereiche Rechnung zu tragen.<sup>112</sup>

Es stellt sich nun die Frage, inwiefern Banken ein eigenes Marketingkonzept bzw. einen eigenen Marketing-Mix brauchen? Um auf diese Frage eine adäquate Antwort zu liefern, muss als erster Schritt geklärt werden, was das Bankprodukt zu klassifizieren ist und welche Besonderheiten dieses gegenüber den Produkten von Industrie oder der Dienstleistungsbranchen hat. Des Weiteren werden die Auswirkungen auf das Marketing betrachtet.

### 2.3.1 Die bankbetriebliche Leistung

Trotz intensiver Diskussionen in der Forschung gibt es bis heute keinen Konsens, was genau unter einer Bankleistung oder einem Bankprodukt<sup>113</sup> zu verstehen ist.<sup>114</sup> Eine einheitliche Begriffsdefinition ist wahrscheinlich auch gar nicht möglich, da Banken in ihrer gesamten multidimensionalen Funktions- und Wirkungsbreite in einer Untersuchung nicht erfasst werden können. Gerade aus diesem Grund ist es für eine

---

<sup>109</sup> Meyer, P.W., Was heißt Marketing...?, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Nr. 2, 1958, S. 20.

<sup>110</sup> Vgl. Meffert, Heribert, Marketing, S. 6.

<sup>111</sup> Diese Darstellung des Marketings ist nur eine oberflächliche Darstellung. Wesentlich detailliertere und umfassendere Darstellungen finden sich unter anderem bei: Becker, Jochen, Marketing-Konzeption, S. 4ff; Homburg, Christian, Krohmer, Harley, Marketingmanagement, S. 14ff.

<sup>112</sup> Siehe unter anderem: Grönroos, Christian, An Applied Service Marketing Theory, in: European Journal of Marketing, Bd. 16, Nr. 7, 1982, S. 30-41; Corbin, Christopher L, Kelley, Scott W, Schwartz, Richard W, Concepts in service marketing for healthcare professionals, in: The American Journal of Surgery, Bd. 181, Nr. 1, 2001, S. 1-7; Kunz, Werner H., Hogreve, Jens, Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 28, Nr. 3, 2011, S. 231-247.

<sup>113</sup> In dieser Untersuchung werden die Begriffe Bankleistung, Bankprodukt, Bankmarktleistung und bankbetriebliche Leistung synonym verwendet.

<sup>114</sup> Vgl. Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 68.

Annäherung an das Bankwesen von entscheidender Bedeutung, einen Überblick über die verschiedenen definitorischen Ansätze zu erarbeiten und auf dieser Basis sowie in Abhängigkeit von der eigenen Forschungsfrage eine geeignete Begriffsdefinition zu entwickeln.

Eine juristische Legaldefinition des Bankleistungsbegriffs heranzuziehen wäre naheliegend. So definiert das Gesetz über das KWG einen Bankbetrieb über einen expliziten Katalog von Geschäftsarten, welche dieser anbietet.<sup>115</sup> Diese Definitionsweise ist aber für diese Analyse unbrauchbar, da es in dem Untersuchungszeitraum mehrmals fundamentale Gesetzesänderungen, wie zum Beispiel in den Jahren 1934 und 1961, gab.<sup>116</sup> Davon abgesehen würde eine rein deskriptive Beschreibung der bankbetrieblichen Tätigkeiten keinerlei Rückschlüsse auf die notwendige Klassifizierung als Sach-, Dienst- oder Serviceleistung zulassen.

Eine erste Eingrenzung kann dahingehend getroffen werden, dass der Beitrag der Banken zur Volkswirtschaft, oftmals als Bankleistung in Abgrenzung zur bankbetrieblichen Leistung, in der hier zu erarbeitenden Definition ausgeklammert werden kann.<sup>117</sup> Diese Einschränkung ist insofern zulässig, als dass in dieser Untersuchung nicht eine systemtheoretische volkswirtschaftliche Perspektive, sondern eine entscheidungstheoretische betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise eingenommen wird.<sup>118</sup>

In der bankwissenschaftlichen Literatur wurde oftmals versucht, eine Charakterisierung der Bankleistung über den Umweg der Zuordnung des Bankbetriebs entweder als Handels-, Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, vorzunehmen. Hierbei spielten vor allem die verschiedenen Einschätzungen über den Gutscharakter des Geldes und der daraus resultierenden schwierigen bankbetrieblichen Abgrenzung zwischen Sachgüter- und Dienstleistungsproduktion eine entscheidende Rolle.<sup>119</sup> Die frühe bankwissenschaftliche Literatur, welche noch stark in der orthodoxen Kredittheorie verhaftet war, vertrat überwiegend die These, dass die Bankleistung vor allem aus der

---

<sup>115</sup> Vgl. Bundesgesetzblatt I, Gesetz über das Kreditwesen, § 1; Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 53.

<sup>116</sup> Siehe Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen, 5. Dezember 1934, S. 1203-1214; Bundesgesetzblatt I, Gesetz über das Kreditwesen.

<sup>117</sup> Vgl. Hein, Manfred, Einführung in die Bankbetriebslehre, 2. Aufl., München 1993, S. 19.

<sup>118</sup> Eine ausführliche Beschreibung des systemtheoretischen und entscheidungstheoretischen Ansatzes und die Beweggründe für den entscheidungstheoretischen Ansatz in dieser Dissertation finden sich im Aufsatz II: Krisen als Innovationstreiber.

<sup>119</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management, München 2012, S. 171.

Vermittlung von Geld und Krediten, also der Bereitstellung von Liquidität, und den damit verbundenen Nebenleistungen besteht. Daraus wurde abgeleitet, dass Kreditinstitute eine spezielle Form des Handels betrieben.<sup>120</sup> Mit dem Aufkommen der modernen Kredittheorie, „welche die Fähigkeit des Bankbetriebs zur autonomen Kreditschöpfung auf dem Wege der bankbetrieblichen Giralgeldschöpfung nachweist“<sup>121</sup>, schrieb die Forschung den Bankbetrieben erstmals auch produktive Eigenschaften zu, wodurch die Auffassungen über die Charakterisierung der Bankleistung noch weiter auseinander divergierten.<sup>122</sup> So beschrieb der Wirtschaftswissenschaftler Fritz Schönplflug Banken bereits 1934 im Kontext der Enquete folgendermaßen:

*„... daß sie Handelsbetriebe hinsichtlich des Devisen-, Sorten- und Effektingeschäfts sind, Dienstleistungsbetriebe hinsichtlich der Giro-, Depot- und Inkassodienste, Erzeugungsbetriebe mit Bezug auf das Kreditgeschäft“<sup>123</sup>*

Schon hier zeigte sich sehr eindrücklich, dass diese Annäherungsweise nicht zu dem gewünschten Ergebnis einer klaren sektoralen Einordnung des Bankproduktes führt.

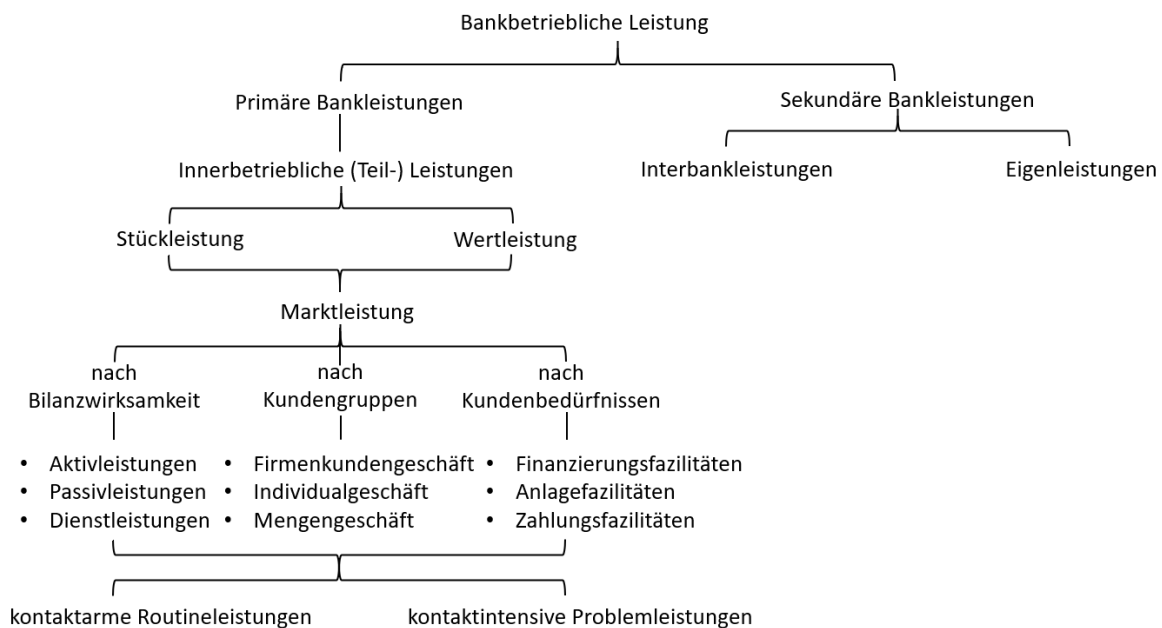


Abb. 1 Darstellung der Typisierungsvorschläge des bankbetrieblichen Leistungs begriffs<sup>124</sup>

<sup>120</sup> Vgl. Hasenack, Wilhelm, Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925, S. 11; Eilenberger, Guido, Determinanten bankbetrieblichen Wettbewerbs, Augsburg 1974, S. 57.

<sup>121</sup> Ebd.,

<sup>122</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre, S. 171; Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 57.

<sup>123</sup> Schönplflug, Fritz, Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin 1934, S. 11.

<sup>124</sup> Vgl. unter anderem ebd., Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre, S. 172.

Ein weiterer Ansatz in der Bankenforschung, sich dem Bankprodukt zu nähern, erfolgte vielfach über eine Typisierung der Bankleistung (Abbildung 1). Der Wirtschaftswissenschaftler Guido Eilenberger verweist aber bei dieser Betrachtungsweise darauf, dass oft eine unzureichende Unterscheidung zwischen „der bankbetrieblichen Leistung als Produktionsprozess und der bankbetrieblichen Leistung als Produktionsergebnis“<sup>125</sup> vorgenommen wird. So konzentrierte sich die ältere Forschung darauf, die bankbetriebliche Leistung anhand der bankbetrieblichen Kalkulation zu beschreiben. Dieser auch als „dualistische Interpretation“<sup>126</sup> bezeichnete Ansatz spaltet die bankbetriebliche Leistung in die beiden Bereiche Wert- und Stückleistung (auch als liquiditätsmäßig-finanzieller Bereich und technisch-organisatorischer Bereich bezeichnet) auf.<sup>127</sup> Neuere Ansätze sprechen nicht mehr von Wert- und Stückleistung, sondern von einem bankbetrieblichen Faktorkombinationsprozess. Hierbei stellt die Bankleistung den Output dieses Prozesses dar.<sup>128</sup> Dagegen schrieb schon 1921 der Wirtschaftswissenschaftler Alfred Isaac: „Unter Leistung des Bankbetriebs wollen wir jede Bedürfnisbefriedigung verstehen, die dem Bankkunden durch die Dienste der Bank ermöglicht wird.“<sup>129</sup> Somit negiert die dualistische Herangehensweise die grundsätzliche marktbezogene Ausrichtung von Banken. Daher weist Hans E. Büschgen zurecht darauf hin, dass der dualistische Charakter der bankbetrieblichen Leistung keinen Unterschied auf die grundsätzliche Einordnung des Bankproduktes ausmacht, da in der Leistungserbringung „Wert- und Stückleistungen im Akt der Bedürfnisbefriedigung unauflösbar verbunden sind“<sup>130</sup>. Guido Eilenberger betont hierzu, dass diese Typisierung auch keine „wesentlichen Erkenntnisse über das Wesen der Bankmarktleistung zu erbringen mag.“<sup>131</sup>

In diesem Zusammenhang wurde in der Forschung darüber diskutiert, inwiefern die Interbankenleistung und die Eigenleistung von Banken in deren Leistungssphäre passen. Bei einer harten Auslegung von Isaac würde die Interbankenleistung nur dann zählen,

---

<sup>125</sup> Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre, S. 171.

<sup>126</sup> Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 62.

<sup>127</sup> Vgl. ebd., S. 62ff.

<sup>128</sup> Vgl. Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik: Logistiksysteme und -prozesse in Banken, Berlin 1998, S. 18. Auf die kleinteilige Unterscheidung des Wert- und Stückleistungsansatzes gegenüber dem Faktorkombinationsprozessansatz wird hier nicht weiter eingegangen, da sie für die Untersuchung von keiner weiteren Bedeutung ist.

<sup>129</sup> Isaac, Alfred, Über das Selbstkostenproblem im Bankbetriebe, Leipzig 1921, S. 7.

<sup>130</sup> Büschgen, Hans E., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 308.

<sup>131</sup> Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 60. Für eine ausführliche kritische Betrachtung der Wert- und Stückleistung siehe: Hein, Manfred, Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 25, Nr. 1, 1973, S. 1-10.

falls andere Kreditinstitute als Kunden angesehen werden und die Eigenleistung komplett entfallen würde. Doch Lutz G. E. Lohmann merkt zurecht an, dass „viele Kunden den Eigenhandel als Bankleistung akzeptieren, weil aufgrund von Gewinnen im Eigenhandel die Bankpreise niedriger gehalten werden können, als wenn die Bankkalkulation ausschließlich auf Kundengeschäfte beschränkt würde.“<sup>132</sup> Zu der gleichen Einschätzung kommt auch Eilenberger der zwischen primärer Bankleistungen, welche alle bankbetrieblichen Leistungen für den Endverbraucher umfasst, und sekundärer Bankleistungen, welche das Interbankengeschäft und die Eigenleistung beinhaltet, unterscheidet.<sup>133</sup> In dieser Arbeit wird sich der Meinung von Lohmann und Eilenberger angeschlossen werden und die sekundäre Bankleistungen nicht von vorneherein ausgeschlossen werden.

Ein weiterer Bestandteil der Definition ist die sogenannte bilanzorientierte Leistungstypisierung. Diese konzentriert sich vor allem auf die Auswirkungen der einzelnen Leistungen in der Rechnungslegung. Hierbei wird eine klassische buchhalterische Einteilung vorgenommen in Aktiv-, Passiv- und in sonstige Dienstleistungen. Eine ähnliche Einteilung findet auch bei der Typisierung nach Kundenwünschen mit dem Angebot von Finanzierungs-, Anlage- und Zahlungsverkehrsfazilitäten statt. Beide Ansätze haben aber insofern eine Schwachstelle, da sie letztlich nur bilanzwirksame Leistungen erfassen.<sup>134</sup>

Daneben existieren noch die Typisierung nach Kundengruppen (Firmen-, Individual- und Mengengeschäft) und der problemorientierte Ansatz mit der Einteilung nach kontaktarmen Routineleistungen und kontaktintensiven Problemlösungen.<sup>135</sup> Doch die Problematik all dieser Ansätze liegt darin, dass ihre Gliederungskriterien „kaum auf die eigentliche Substanz der Bankleistung eingehen“<sup>136</sup>. Eine befriedigende Definition des bankbetrieblichen Leistungsbegriffs aus der Marketingperspektive kann somit nicht über die reine Typisierung erfolgen. Vielmehr muss hierfür wesentlich stärker auf die Besonderheiten bzw. „Arteigenheiten“<sup>137</sup> von Bankleistungen eingegangen werden.

---

<sup>132</sup> Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 18.

<sup>133</sup> Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management, München 1996, S. 188.

<sup>134</sup> Vgl. Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 69.

<sup>135</sup> Vgl. ebd.

<sup>136</sup> Ebd., S. 71.

<sup>137</sup> Ebd.

Wie schon beschrieben, lässt sich die Charakterisierung von Bankleistungen nur anhand des Endergebnisses des bankbetrieblichen Produktionsprozesses bestimmen und von daher sind auch nur die Arteigenheiten dieses Outputergebnisses hier von Relevanz.

Eine der zentralen Eigenschaften, die dem Bankprodukt unterstellt werden, ist die Unstofflichkeit bzw. Immaterialität. Zwar werden Bankleistungen, ebenso wie Sachgüter, mittels des Einsatzes von stofflichen Faktoren erstellt, doch im Gegensatz zu der Sachgüterindustrie gehen die materiellen Faktoren, wie z. B. Formulare oder IT-Infrastruktur, nicht in das neue „Produkt über und werden zu einem festen Bestandteil“ dieses.<sup>138</sup> So verweist Lohmann darauf, dass ein Kreditantragsformular nur die Modalitäten regelt, aber das Formular nicht Bestandteil des Produkts „Kredit“ ist und auch ohne dieses verkauft werden könnte. Der materielle Faktor dient nur als Trägermedium und hat somit eine untergeordnete Rolle.<sup>139</sup>

Die Unstofflichkeit bedingt weitere entscheidende Besonderheiten der bankbetrieblichen Leistung, wie die Zweiteilung der Leistungserbringung.<sup>140</sup> Unter der Zweiteilung der bankbetrieblichen Produktion ist zu verstehen, dass zunächst die Infrastruktur innerhalb des Bankbetriebs bereitgestellt werden muss. Doch erst durch einen zweiten Schritt, der konkreten Nachfrage durch den Kunden, wird eine marktfähige Leistung erstellt. Dieses Prinzip, auch als Uno-actu-Prinzip bezeichnet, stellt ein wichtiges Element dar, um eine Leistung als Dienstleistung zu klassifizieren.<sup>141</sup> Eine weitere Konsequenz aus der Immaterialität der Bankleistung ist, dass sie nicht lager- und transportfähig ist. Daher kann sie auch nicht auf Vorrat produziert werden und somit sind der Zeitpunkt der Leistungserbringung und des -konsums identisch.<sup>142</sup>

Dieses Eigenschaftsbündel aus Immaterialität, fehlender Speicherfähigkeit und einer Notwendigkeit eine Leistungsbereitschaft im Voraus hat enormen Einfluss auf den Bankbetrieb an sich und für das Marketing im Speziellen. So müssen die Banken ihre Kapazitäten, sei es nun Persona-, Hardware oder andere Kapazitäten, sehr genau planen, da Wartezeiten oder Fehler beim Produktionsprozess von den Kunden extrem negativ

---

<sup>138</sup> Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 19.

<sup>139</sup> Vgl. ebd.; Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 73.

<sup>140</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre, S. 192; Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 19.

<sup>141</sup> Vgl. Hein, Manfred, Bankbetriebslehre, S. 20; Siegert, Theo, Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen: ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, München 1974, S. 68ff; Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 21.

<sup>142</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 67; Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 19ff.



wahrgenommen werden.<sup>143</sup> Früher wurden daher die Kapazitäten im Bankbetrieb auf die erwartete Spitzenbelastung ausgerichtet.<sup>144</sup> Diese Ausrichtung an der Spitzenbelastung ist aber sehr ineffizient und kostspielig. Gerade vor dem ab 1950 immer weiter steigenden Wettbewerb und dem damit einhergehenden Kostendruck begannen die Bankbetriebe die Kapazitäten mehr und mehr an der erwarteten Belastung auszurichten und nicht mehr an der eventuellen Spitzenbelastung.<sup>145</sup>

Darüber hinaus zeichnen sich Bankleistungen durch ein gekoppeltes Leistungsportfolio aus. Oswald Hahn beschreibt diese Arteigenschaft als Leistungsverbund, wobei er zwischen zwangsläufig starrem und wahlweise flexiblem unterscheidet.<sup>146</sup> Unter dem zwangsläufig starren Leistungsverbund versteht Hahn nicht eine notwendige Koppelung aus technischen, sondern vielmehr aus ökonomischen Gründen. So ist es oftmals für den Kunden unwirtschaftlich, jede Bankleistung einzeln nachzufragen. Daher besteht naturgemäß eine starke Verbundenheit zwischen einzelnen bankbetrieblichen Leistungen wie dem Einlagengeschäft und dem Zahlungsverkehr oder dem Außenhandels- und Devisengeschäft.<sup>147</sup> Beim wahlweise flexiblen Leistungsverbund kann der Kunde nach eigenem Ermessen aus dem jeweiligen Sortiment ein eigenes Leistungsbündel zusammenstellen.<sup>148</sup> Diese Arteigenschaft des „verbundenen Leistungsverbandes“<sup>149</sup> führt unter anderem dazu, dass Cross-Selling einen wesentlich höheren Stellenwert bei den Banken hat als bei jeder anderen Branche. Im positiven bedeutet dies, dass sie nach erfolgreicher Kundenakquise, entweder direkt oder aber zumindest wesentlich leichter weitere bankbetriebliche Leistungen absetzen können. Im Umkehrschluss führt der hohe Stellenwert von Cross-Selling aber auch dazu, dass irgendwie geartete Fehler bzw. ein in Misskredit geratenes Produkt unmittelbar und teilweise auch gravierend negative Auswirkungen auf den Absatz von anderen Bankleistungen hat.<sup>150</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 21.

<sup>144</sup> Vgl. Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes: eine Einführung in die Geschäftsbank-Politik, Stuttgart 1977, S. 60.

<sup>145</sup> Vgl. Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 21.

<sup>146</sup> Vgl. Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, S. 61. Neben Hahns Einteilung gibt es auch noch weitere Einteilungsvorschläge für die verschiedenen Ebenen der Verbundenheit bei bankbetrieblichen Leistungen. Siehe unter anderem: Ebd.; Haak, Werner, Produktion in Banken, S. 77.

<sup>147</sup> Vgl. Büschgen, Hans E., Bankmarketing, Düsseldorf 1995, S. 20; Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, S. 61; Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 67.

<sup>148</sup> Vgl. Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, S. 61.

<sup>149</sup> Ebd.

<sup>150</sup> Vgl. Büschgen, Hans E., Marketing, S. 20.

Ein weiteres Element der bankbetrieblichen Leistung ist die Abstraktheit. Diese wird bedingt durch die schon besprochene starke Verflochtenheit der Bankleistungen und durch ihre hohe Komplexität. Diese macht es praktisch unmöglich, vergleichende Qualitätsmessungen vorzunehmen, da eine allgemeine Standardisierung so gut wie ausgeschlossen ist. Diese Eigenschaften und die daraus resultierende Abstraktheit teilen sich die Bankleistungen nur noch mit den Versicherungsleistungen.<sup>151</sup> Die Abstraktheit zieht zwei entscheidende Konsequenzen für das Marketing von Kreditinstituten nach sich. Zum einen führt es dazu, dass viele Kunden die genaue Wirkweise und die damit verbundenen Risiken von Bankleistungen nur schwer einschätzen können. Daraus ergibt sich ein hoher Beratungsaufwand für die Bank, welches eine eigene Absatzmethode erfordert. Zum anderen bedeutet die Abstraktheit auch, dass es keinen direkten Zusammenhang zwischen der Bankleistung und der Bedürfnisbefriedigung des Kunden gibt. So verweist Hahn darauf, dass z. B. der Kredit „keine originären Bedürfnisse [befriedigt, sondern er] vielmehr als Überlassung von Geld ausgerichtet [ist], und erst mit Hilfe solchen Geldes können echte Bedürfnisse befriedigt werden“<sup>152</sup>.

Die Abstraktheit hat zur Folge, dass es sich bei dem Bankprodukt um ein Vertrauensprodukt handelt. Daraus lässt sich unter anderem im Vergleich zu anderen Branchen eine sehr hohe positive Korrelation zwischen dem Ruf einer Bank und ihrem wirtschaftlichen Erfolg ableiten.<sup>153</sup> Darüber hinaus gewinnt das Personal am Point of Sale eine sehr große Bedeutung. Gelingt es dem Kundenbetreuer, einen guten Eindruck oder gar ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, so ist dies von unschätzbarem Wert für die Bank.<sup>154</sup>

Die Immaterialität sowie die Abstraktheit bewirken darüber hinaus auch, dass Bankleistungen nicht patentierbar sind.<sup>155</sup> Dieser fehlende Rechtsschutz hat weitreichende Konsequenzen für das Marketing. So können sich innovative Banken nicht darauf verlassen, ein zeitliches Monopol zu besitzen und hierdurch einen großen Innovationsvorsprung gegenüber anderen Banken aufzubauen. Gleichzeitig ist es für jede Bank von entscheidender Bedeutung, ein gutes „scouting“ zu betreiben, um neue

---

<sup>151</sup> Hahn verweist zurecht darauf, dass es prinzipiell eine große Überschneidung zwischen Bank- und Versicherungsleistungen gibt. Siehe hierzu: Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, S. 52 und 60.

<sup>152</sup> Ebd., S. 60.

<sup>153</sup> Vgl. Büschgen, Hans E., Marketing, S. 19.

<sup>154</sup> Ebd.

<sup>155</sup> Vgl. Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik - Grundlagen und praktische Ansätze im Sparkassenumfeld, in: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hg.), Banklogistik - Lösungsansätze für interne und externe Dienstleister, Berlin 2003, S. 44.

erfolgreiche Produkte der Konkurrenz schnell zu erkennen und bei sich zu implementieren.

Berücksichtigt man nun die hier dargelegten Arteigenschaften, kann eine klare Zuteilung des Bankprodukts in die Sachgüter- oder Dienstleistungssphäre vorgenommen werden. Rudolf Maleri ordnet dann eine Produktion dem Dienstleistungssektor zu, „wenn das jeweilige Produktionsergebnis hauptsächlich in einer immateriellen Leistung besteht, und geringwertige materielle Trägersubstanzen keine entscheidende Bedeutung für den ökonomischen Wert [...] haben“<sup>156</sup>. Auf Grundlage dieser Definition und den beschriebenen Arteigenschaften muss die bankbetriebliche Leistung eindeutig als Dienstleistung angesehen werden. Diese Einschätzung hat sich auch in der heutigen bankbetrieblichen Forschung und Praxis weitestgehend durchgesetzt.<sup>157</sup>

Nach sorgfältiger Abwägung und historischer Einordnung scheint die folgende Definition von Eilenberger die am besten geeignete für diese Studie:

*„Bankleistungen sind alle von einem Bankbetrieb hervorgebrachten Ergebnisse einer Dienstleistungsproduktion sowohl in Form von absatzfähigen Dienstleistungen (Bankmarktleistungen oder primär Bankleistungen) als auch in Form von Interbankleistungen und Eigenleistungen (sekundäre Bankleistungen).“<sup>158</sup>*

### 2.3.2 Brauchen Banken ein spezielles Marketing?

Auf Basis der hier angeführten Definition des bankbetrieblichen Leistungsbegriffs stellt sich nun die Frage, ob ein genuines Bankmarketingkonzept für diese Untersuchung angenommen werden muss. Ohne Zweifel ist auf Grund der Besonderheiten von Dienstleistungen die Entwicklung eines eigenen Marketingkonzepts für den Dienstleistungsbereich sinnvoll.<sup>159</sup> Dieses Dienstleistungsmarketing hat zwar den gleichen Überbau, bedient sich jedoch einem speziellen Marketing-Mix-Modell. Neben den klassischen vier Bereichen umfasst dieser Marketing-Mix noch Ausstattung (Physical evidence), Personal (Personnel) und Prozess (Process). Somit wird dieses Modell in Anlehnung an McCarthy als 7-P-Modell bezeichnet. Dieser Mix soll die

---

<sup>156</sup> Maleri, Rudolf, Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin 1973, S. 21.

<sup>157</sup> Vgl. unter anderem: Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik, S. 18; Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 65.

<sup>158</sup> Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre, S. 172.

<sup>159</sup> Das Dienstleistungsmarketing darf nicht mit dem Servicemarketing verwechselt werden. Dieses wurde speziell für Sachgüterhersteller entwickelt, welche für ihre Güter auch noch einen Kundendienst anbieten.

Besonderheiten von Dienstleistungen berücksichtigen und somit ein effizienteres Marketing in den Dienstleistungsbranchen ermöglichen. So sollen durch die Ausstattungspolitik und den Fokus auf das Personal die Nachteile, welche sich durch die Immaterialität von Dienstleistungen ergeben, etwas abgeschwächt werden.

Nachdem nun die Bankleistung durch seine Arteigenschaften klar als Dienstleistung bestimmt wurde, läge es auf der Hand, die Dienstleistungsmarketingansätze einfach auf den Bankbetrieb und das -produkt anzuwenden. In der Forschung wird dies aber weitestgehend abgelehnt. Zwar treffen die meisten Arteigenschaften, die hier für die bankbetriebliche Leistung aufgeführt sind, auch auf andere Dienstleistungen zu, doch die Besonderheit bei Bankprodukten liegt in der teilweise enormen Gewichtung der einzelnen Eigenschaften, wie z. B. der Abstraktheit oder der Potenzialorientierung. Darüber hinaus kommt noch das besondere Trägermedium Geld hinzu.<sup>160</sup> Daher wird in der Forschung oftmals für ein eigenes Bankmarketing mit einem eigenen Marketing-Mix plädiert, um dem Bankbetrieb und vor allem der bankbetrieblichen Leistung gerecht zu werden.<sup>161</sup>

Während der Überbau von Marketingzielen und -strategien als grundlegend unbestritten gilt, so variieren die Autoren fundamental beim Marketing-Mix. Einige Autoren, wie zum Beispiel Knut Kühlmann, übernehmen das klassische „4-P-Modell“. Auch Büschgen orientiert sich stark an diesem Modell, ändert aber die Begrifflichkeiten, wie Leistungs- und Kommunikationspolitik statt Produktpolitik und Werbung.<sup>162</sup> Claus Kulich vermindert sogar den Marketing-Mix auf die drei Hauptbereiche Leistungsangebot, Kommunikation sowie Distribution und ordnet alle weiteren Marketinginstrumente innerhalb dieser Kategorisierung ein.<sup>163</sup> Jörg-Engelbrecht Cramer entwickelte gleich zwei Marketing-Mix-Modelle mit drei oder fünf Instrumenten.<sup>164</sup> Eilenberger und auch Uwe C. Swoboda betrachten auch fünf Marketinginstrumente, wobei diese wiederum jeweils eine andere Kategorisierung als Cramer vornehmen.<sup>165</sup>

---

<sup>160</sup> Eilenberger, Guido, Determinanten, S. 64f.

<sup>161</sup> Vgl. unter anderem Büschgen, Hans E., Marketing, S. 21; Cramer, Jörg-Engelbrecht, Marketing bei Banken, S. 25f.

<sup>162</sup> Vgl. Kühlmann, Knut, Käßer-Pawelka, Günter, Wengert, Holger Michael, u. a., Marketing für Finanzdienstleistungen: mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt am Main 2002, S. 158f; Büschgen, Hans E., Marketing, S. 128.

<sup>163</sup> Vgl. Kulich, Claus, Bankdienstleistungen erfolgreich verkaufen, Grafenau/Württ. 1982, S. 38.

<sup>164</sup> Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht, Marketing bei Banken, S. 25; Feldbausch, Friedrich K., Bankmarketing, München 1974, S. 206f.

<sup>165</sup> Vgl. Eilenberger, Guido, Banken im Wettbewerb, S. 7; Swoboda, Uwe C., Retail-Banking und Private Banking, S. 108.

Die Studie unternimmt einen Perspektivwandel, indem sie die Kriterien des Dienstleistungsmarketings erstmals historisch auf die Genese des Bankmarketings und dessen Formen, Funktionen und Entwicklungsfelder anwendet. Das Dienstleistungsmarketing umfasst alle wichtigen Marketingbereiche des Bankbetriebes und legt gerade auf die besonders stark geforderten Instrumente wie Personal und Werbung den Schwerpunkt. Ein weiterer Vorteil dieses Marketingansatzes ist, dass es nicht speziell für eine Branche entwickelt wurde. Dadurch haben kurzfristige Trends in den einzelnen Branchen im Gegensatz zu vielen Bankmarketingkonzepten keinen Einfluss auf das Konzept. Eine Einschränkung innerhalb des Dienstleistungsmarketings muss jedoch aufgrund der speziellen Umstände im Untersuchungszeitraum vorgenommen werden. So spielte die Preispolitik keine entscheidende Rolle in dieser Zeit, da sie durch staatliche Regulierungen unterbunden wurde. Die Studie arbeitet somit mit einem klaren methodischen Zugriff, indem sie sechs Handlungsfelder für das Bankmarketing definiert: Produktpolitik, Vertriebspolitik, Kommunikationspolitik, Personalpolitik, Ausstattungspolitik und Prozesspolitik. Dieser Marketing-Mix ist insofern für die Ausarbeitung von entscheidender Bedeutung, als dass er als grundlegendes Analyseraster für die Untersuchung des Marketings bei den Banken dient.

## 2.4 Zusammenfassung

Die Dissertation entwickelt mit den hier zusammengefassten Studien gleich mehrere Forschungsansätze weiter. Der Fokus liegt hierbei auf der Genese des Bankmarketings. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie das Marketingwissen in die Bankenorganisationen diffundierte und wie es operationalisiert und strukturell implementiert wurde. Eine weitere zentrale Fragestellung hierbei ist die nach den Marketinginnovationstreibern. Hierbei vertritt die Arbeit die These, dass es bisher nicht identifizierte Krisen in der deutschen Bankengeschichte gab, welche Innovationsschübe auslösten.

Die Dissertation schließt mit der Beantwortung dieser Fragen eine eklatante Lücke in der Banken(krisen)forschung, deren bisherige Erklärungsmuster Innovationsschübe nur unzureichend erklären konnten. Um diese Desiderate zu beheben, werden gleich mehrere Innovationen in die Wirtschaftswissenschaften und in die Wirtschafts-/Bankengeschichte eingeführt. Nicht nur, dass zum ersten Mal im deutschsprachigen

Raum die „selbstorganisierte Kritikalität“ in den Wirtschafts- und Geschichtswissenschaften ihre Anwendung findet, sondern auch das daraus und aus weiteren wissenschaftlichen Disziplinen abgeleitete Krisen-Relations-Modell stellt einen signifikanten Innovationsschritt dar. Darüber hinaus wird neben dem systemischen Bankenkriseansatz die entscheidungsorientierte Krisenbetrachtung eingeführt, welche neben rationalen auch psychologische Krisenempfindungen berücksichtigt. Als weiterer innovativer Schritt wird in der Dissertation ein multilateraler Vergleich sowohl zwischen verschiedenen Bankengruppen als auch zwischen deren einzelnen Instituten durchgeführt, wodurch sowohl institutsgruppenübergreifende, aber auch institutsgruppeninterne Divergenzen und Konvergenzen klar herausgearbeitet werden können.

### 3. Aufbau der Forschungsaufsätze und die angewandten Forschungsmethoden

Der Aufbau der einzelnen Studien, die verwendeten theoretischen und methodischen Grundlagen und die Studienergebnisse wurden bei möglichst vielen Gelegenheiten einem interdisziplinären und fachlich einschlägigen Publikum präsentiert und diskutiert, um sie in ihrer wissenschaftlichen Substanz zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

#### **Aufsatz I Das Marketing der Sparkassen. Die Entdeckung der Produkt- und Kundenkommunikation als Managementstrategie seit den 1950er Jahren**

---

##### **Zentrale Forschungsfrage**

Wie waren die historischen Wegmarken der Genese des Sparkassenmarketings in der Nachkriegszeit?

##### **Untersuchungsgegenstand**

- Bankengruppe: Sparkasse
- Fokussierung: Werbung
- Zeitraum: 1945-1989

##### **Angewandte Forschungsmethodik**

- Literaturrecherche
- Quellenarbeit
- Empirisch-qualitativ

##### **Zentrale Ergebnisse**

Die Sparkassen hatten wesentlich früher als bisher angenommen eine differenzierte Marketingstruktur (vor allem im Bereich Werbung) und somit sind die bisherigen Erklärungsansätze für die Genese des Sparkassenmarketings zu starr und nicht haltbar.

##### **Konferenzen/Vorträge**

- Kolloquium „Neuere Forschung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte“, Göttingen 2017.

##### **Status**

Veröffentlicht: Engel, Fabian/ Köhler, Ingo, Das Marketing der Sparkassen. Die Entdeckung der Produkt- und Kundenkommunikation als

- Conference: The Politics of Consumer Credit, Paris 2016.

Managementstrategie, in: Schulz, Günther (Hg.), Die Entstehung der modernen Sparkassen. Von der „Ersparnisanstalt“ zum marktorientierten Unternehmen (1950er bis 1980er Jahre), Stuttgart 2022.

## **Aufsatz II Krisen als Innovationstreiber**

---

### **Zentrale Forschungsfrage**

Kann ein neues Unternehmenskrisenmodell –ein Krisen-Relations-Modell – entwickelt werden, um bisher nicht erkannte Krisenphasen zu identifizieren?

### **Untersuchungsgegenstand**

Krisenkonzepte in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen

### **Angewandte Forschungsmethodik**

- Literaturrecherche
- Methodisch-theoretische Basisanalyse
- Wissenschaftshistorische Herleitung

### **Zentrale Ergebnisse**

Es wurde ein Krisen-Relations-Modell als Analyseinstrument für weitere wirtschaftshistorische Untersuchungen entwickelt.

### **Konferenzen/Vorträge**

- Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte Nachwuchsworkshop, Siegen 2018.
- Doktorandenkolloquium des Lehr- und Forschungsgebiets Wirtschafts-, Sozial- und Technologiegeschichte, Aachen 2018.

### **Status**

Veröffentlicht: Engel, Fabian, Krisen als Innovationstreiber, in: Scripta Mercaturae, Bd. 48, 2019, S. 171–197.

## **Aufsatz III Better Banking Through Crises**

---

### **Zentrale Forschungsfrage**

Wie entwickelte und professionalisierte sich das Marketing der Raiffeisenbanken?

### **Untersuchungsgegenstand**

- Bankengruppe: Raiffeisenbanken
- Fokussierung: gesamtes Marketing
- Zeitraum: 1945-1972

### **Angewandte Forschungsmethodik**

- Literaturrecherche
- Quellenarbeit
- Empirisch-qualitativ
- Krisen-Relations-Modell

### **Zentrale Ergebnisse**

Mit der Währungsreform von 1948 sahen sich die Raiffeisenbanken mit einer (bisher nicht als solche identifizierten) Rekapitalisierungskrise konfrontiert, auf die sie mit einem massiven Ausbau des Marketings in allen Bereichen reagierten.

### **Konferenzen/Vorträge**

- Kolloquium „Neuere Forschung zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte“, Göttingen 2016.

### **Status**

Eingereicht bei IBF PaperSeries

- Forschungskolloquium zur Wirtschaftsgeschichte, Bielefeld 2016.
- Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte Nachwuchsworkshop, München 2016.
- Gemeinsamer Workshop des Instituts für bankhistorische Forschung sowie der Arbeitskreise Banken- und Versicherungsgeschichte und Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Magdeburg 2013.

#### **Aufsatz IV „Wir müssen Reklame machen“ – Der lange Weg der Sparkassenwerbung**

---

##### **Zentrale Forschungsfrage**

Wie entwickelte sich die Sparkassenwerbung und welche Impulsgeber und Innovationsphasen können identifiziert werden?

##### **Untersuchungsgegenstand**

- Bankengruppe: Sparkasse
- Fokussierung: Werbung
- Zeitraum: 1900-1954

##### **Angewandte Forschungsmethodik**

- Literaturrecherche
- Quellenarbeit
- Historisch-kritische Analyse
- Krisen-Relations-Modell

##### **Zentrale Ergebnisse**

Die Sparkassenorganisation durchlief mehrere bisher nicht als solche identifizierten krisenhaften Stadien, welche wiederum unmittelbar Innovationen in der Sparkassenwerbung auslösten.

##### **Konferenzen/Vorträge**

- Konferenz: „Neue Medien – Neues Marketing?“ Marketing im Zeichen von Digitalisierung und neuer Kommunikation, 12. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Göttingen 2019.

##### **Status**

Eingereicht bei der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

---



## 4. Fazit

Die Dissertation ging einer zweigeteilten Fragestellung nach. Zum einen wurde die Genese des deutschen Bankmarketings und der jeweiligen Marketinginstrumente detailliert nachgezeichnet. Zum anderen wurde untersucht, ob noch nicht identifizierte Krisen Innovationstreiber bei den Banken waren.

Bei den beiden hier untersuchten Bankengruppen, der Sparkassen und Raiffeisenbanken, zeigten sich Ungleichzeitigkeiten in der Entwicklung des Bankmarketings, dann aber schließlich auch Konvergenzen auf den unterschiedlichen Ebenen. Bei den Sparkassen begann die Transformation schon in den 1920er Jahren<sup>166</sup>, bei den Raiffeisenbanken mit der Währungsreform von 1948 und somit jeweils wesentlich früher als in den bisher postulierten 1960er Jahren. Somit reichen die gängigen zwei Haupterklärungsansätze für das Aufkommen eines professionellen Bankmarketings, nämlich ein Wandel des Bankenmarkts und eine Phase der Deregulierung, nicht aus, um die drastischen Transformationsprozesse innerhalb des Bankwesens zu erklären. Damit wird gleichzeitig die bisherige Grundannahme, dass die Bankenbranche ein Nachzügler im Marketing war, weitestgehend widerlegt. Das Bild eines revolutionären, disruptiven Umbruchs muss durch ein Bild der eher evolutorischen, oft inkrementellen Innovationen ersetzt werden. Transformationsprozesse sind historisch komplexer eingebettet und vollziehen sich in Abhängigkeit von den vorhandenen Strukturbedingungen, Ressourcen, Kompetenzen und Wissensbeständen in den einzelnen Institutionen. Es sind in den vergleichenden qualitativen empirischen Untersuchungen mehrere Treiber, aber auch Haltekräfte erkennbar und spezifisch zu bewerten.

In dieser Abhandlung wurde ein weiterer Erklärungsansatz für Innovationsschübe im Marketing im Sparkassen- und Bankwesen gesucht. Dieser Erklärungsansatz sollte hierbei nicht auf singulären zeitgeschichtlichen Ereignissen basieren, sondern ein Erklärungsmuster für Innovationsphasen auf der Metaebene liefern und somit eine Übertragbarkeit auf andere Epochen und Länder gewährleisten. Hierfür wurde die These entwickelt, dass Krisen und krisenhafte Phasen für Innovationsschübe verantwortlich sind, da sie sowohl struktur- als auch ressourcenverändernd wirken. Werden bisherige Handlungsmuster und Erfahrungen durch eine Krise entwertet, ergibt

---

<sup>166</sup> Für die Sparkassen ist hierbei insofern eine Einschränkung anzumerken, als dass nur die Sparkassenwerbung in diesem frühen Stadium untersucht wurde.

sich eine größere Offenheit für Anpassungs- und Konvergenzprozesse, die den Wandel dynamisieren. Diese These negiert hierbei nicht die schon formulierten Deregulierungs- und Markt-thesen, sondern ordnet diese als Ursachen für einen steigenden Wettbewerb und daraus resultierende Konkurrenz- und Absatzkrisen in einen größeren Rahmen ein. Sie bildeten die Rahmenbedingung, um bereits angelegte Erneuerungsprozesse in der Organisation, Managementstrategie und Wissensbildung zur Durchsetzung zu verhelfen und sie auf breiterer Ebene in das Gesamtsystem diffundieren zu lassen. Letztere aber bildeten die für die Analyse entscheidenden Faktoren des Wandels, die in den Studien dezidiert herausgearbeitet wurden.

Die hier vertretene Krisen-These stellt in der Bankenforschung insofern ein Novum da, als dass sie der bisherigen Bankenrisikoforschung eine neue Perspektive hinzufügt. Neben der bisher verwendeten systemischen Betrachtungsweise, welche sich am gesamten Finanzsystem orientiert, führte die Dissertation einen entscheidungsorientierten Ansatz ein, welcher sich stärker auf die individuelle Situation der einzelnen Banken bzw. Bankengruppen konzentriert. Um diesen neuen Ansatz nachweisen zu können, bedurfte es eines eigenen theoretischen Modells, welches mit dem Krisen-Relations-Modell im zweiten Aufsatz erarbeitet wurde.

In dem Krisen-Relations-Modell wurden Forschungsansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zusammengeführt. Aus der Physik wurde das Konzept der selbstorganisierten Kritikalität zum ersten Mal in die Wirtschaftsgeschichte übertragen. Die Grundaussage, dass SOC-Systeme von sich aus immer wieder zu einem überkritischen Zustand streben, bildete hierbei das Fundament. Die betriebswirtschaftlichen Unternehmenskrisenmodelle stellen wiederum die Grundlage für die grafische Darstellung. Das Konzept des betrieblichen Risikomanagements spiegelt sich in den Wirkungszusammenhängen der verschiedenen Einflussgrößen wider. Als analytische Herangehensweise wurde der dreigliedrige Resilienzansatz verwendet, welcher wiederum auf der psychologischen und biologischen Resilienzforschung aufbaut.

Das Krisen-Relations-Modell mit seinen vier Phasen wurde in den Aufsätzen III und IV auf seine historisch empirische Tragfähigkeit überprüft und hat dabei seine Funktionalität als zentrales Analysetool bewiesen. Durch die darin verankerten Analysemethoden und der Möglichkeit, grafisch eine konzentrierte Situationsbeschreibung zu erstellen, konnte gezeigt werden, dass bei der Genese des

Bankmarketings von keiner linearen Entwicklung gesprochen werden kann. So wurden mehrere krisenhafte Phasen, wie z. B. um die Währungsreformen von 1923 und 1948, identifiziert, welche regelrechte Innovationsschübe auslösten. Hierbei zeigte sich deutlich, dass gerade die bisher in der Bankenforschung im Fokus stehenden Krisenstadien – hier als Stadium IV gekennzeichnet – kaum Innovationen freisetzen, wohingegen die direkt vor- und nachgelagerten Phasen Haupttreiber des Marketings waren.

Auf der empirischen Ebene zeigte sich, dass es keine einheitliche Genese des Bankmarketings in der Bundesrepublik gab. So konnte im Aufsatz III gezeigt werden, dass die Sparkassen zu Beginn der 1950er Jahre in der Werbung auf eine differenzierte, arbeitsteilig organisierte und gut ausgebaute Werbestructur aufbauen konnten. Die Raiffeisenbanken wiederum verfügten zu diesem Zeitpunkt über keinerlei nennenswerte Werbeorganisation oder gar einer ausgereiften Marketingstruktur. Die meisten Raiffeisenbanken hatten nicht einmal ein Bankgebäude.

Umso erstaunlicher ist daher das Ergebnis zu bewerten, dass sich der Vorsprung, den die Sparkassenorganisation in allen relevanten Bereichen des Marketings gegenüber den Raiffeisenbanken hatte, schon Ende der 1960er Jahre faktisch aufgelöst hatte. Die Raiffeisenbanken entwickelten sich in einigen Bereichen offenbar zu Vorreitern. Die Raiffeisenorganisation profitierte hier sicherlich davon, dass sie als Latecomer schon auf gemachte Erfahrungen der anderen Bankengruppen aufbauen konnte.

Eine weitere zentrale Erkenntnis liefert die Identifizierung von Innovatoren innerhalb der jeweiligen Bankengruppe. Während bei der Raiffeisenorganisation vor allem der Deutsche Raiffeisenverband innovative Konzepte und Produkte realisierte, waren es bei der Sparkassenorganisation eine Vielzahl von Akteuren. Neben dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband und dem Deutschen Sparkassenverlag waren es vor allem einzelne Sparkassen, wie die Kreissparkasse Köln, welche das Sparkassenmarketing weiterentwickelten.

Für eine noch stärkere Fundierung der hier vertretenen Krisen-These und des Krisen-Relations-Modells ist weitere Forschung wünschenswert. Dabei sollte sich die Forschung nicht wie in dieser Studie auf gesamte Bankengruppen und auch nicht auf Großbanken konzentrieren, sondern kleinere Kreditinstitute und Sparkassen in den Fokus nehmen. So kristallisierten sich schon in dieser Dissertation vereinzelte

Diskrepanzen sowohl was die allgemeine Marketingentwicklung angeht als auch das jeweilige Krisenempfinden zwischen der Bankengruppe im Gesamten und den einzelnen lokalen Instituten im Einzelnen heraus.<sup>167</sup> Doch der Erforschung der Genese des Marketings bei den lokalen Kreditinstitutionen steht die äußerst lückenhafte Quellenlage vor allem bei den Raiffeisenbanken entgegen.

Die hier angewandte Methode des vertikalen – zwischen den Bankengruppen – und des horizontalen Vergleichs – zwischen den einzelnen Instituten innerhalb der jeweiligen Bankengruppe – sollte in zukünftigen Forschungen auf weitere Bankengruppen, wie den Volksbanken oder den Privatbanken, angewendet werden. Der multilaterale vergleichende Ansatz hat eindeutig gezeigt, dass er sowohl Divergenzen als auch Konvergenzen klar herausarbeiten und somit weitere interessante Erkenntnisse über die Entwicklung des Bankmarketings in Deutschland liefern kann. So ist davon auszugehen, dass sich auch bei diesen ein anderer Verlauf des Marketings nachweisen lässt.

An dieser Stelle sei noch einmal deutlich darauf hingewiesen, dass das Krisen-Relations-Modell primär für die wirtschaftshistorische Analyse entwickelt wurde und nur bedingt Aussagen für das betriebswirtschaftliche Management zulässt, schon allein, weil es sich hierbei vor allem um ein qualitatives Modell handelt, das einer noch quantitativ-empirischen Bestätigung durch zukünftige Studien bedarf. Nichtsdestotrotz gibt es für die Wirtschaftswissenschaften interessante Anknüpfungspunkte. So wäre es wünschenswert, wenn eine weitere Übertragbarkeit des Konzepts der selbstorganisierten Kritikalität in die Krisentheorien der Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre geprüft und umgesetzt würde. Darüber hinaus wäre es wichtig, wenn in der Unternehmenskrisenforschung wieder eine erweiterte Perspektive eingenommen wird und die vor- und nachgelagerten Krisenphasen erneut verstärkt in den Fokus gerückt werden. Basierend auf den hier gewonnenen Erkenntnissen sollte sich die Bankenforschung für neue Krisenperspektiven öffnen. Die hier verwendete entscheidungsorientierte Betrachtungsweise konnte neue Wirkungszusammenhänge in der Genese des Bankmarketings aufzeigen, welche bei der systemischen Perspektive niemals zu identifizieren gewesen wären.

---

<sup>167</sup>Als beispielhaft für einen solchen gegenläufigen Verlauf kann die im vierten Aufsatz aufgezeigte Phase vor dem Ersten Weltkrieg zwischen einzelnen Sparkassen und der Sparkassenorganisation angesehen werden.

## 5. Bibliografie

- Aalbers, Manuel, *The financialization of housing: a political economy approach*, London 2016.
- Abelshauser, Werner, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart*, 2. Aufl., München 2011.
- Ashauer, Günter, *Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart*, Stuttgart 1991.
- Bähr, Johannes, *Die neue Rolle des Staats: Stützungen und Verstaatlichungen im Rahmen der Bankensanierung*, in: ders., Rudolph, Bernd, *Finanzkrisen: 1931, 2008*, München. 2011, S. 79–110.
- Bähr, Johannes, Ahrens, Ralf, Schneider, Michael C. u.a., *Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reichs*, München 2006.
- Becker, Jochen, *Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*, 7. Aufl., München 2002.
- Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Weltspartagsmarketing im «Wirtschaftswunder»: Vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung*, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 97, Nr. 3, 2010, S. 283–309.
- Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Zwischen Kostendruck und Coaching. Personalentwicklung und -schulung in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation vor dem Hintergrund organisationskultureller institutioneller und technischer Wandlungsmomente*, in: dies. (Hg.), *Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: Die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags*, Aachen 2010, S. 212–241.
- Berghoff, Hartmut, *Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik*, Frankfurt am Main 2007.
- Beyer, Jürgen, Trampusch, Christine (Hg.), *Finanzialisierung, Demokratie und Gesellschaft*, Wiesbaden 2018.
- Bonn, Joachim K., *Bankenkrisen und Bankenregulierung*, Wiesbaden 1998.
- Borgert, Stephanie, *Resilienz im Projektmanagement: Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte*, Wiesbaden 2013.
- Born, Karl Erich, *Geld und Banken im 19. und 20. Jahrhundert*, Stuttgart 1977.
- Brakelmann, Erich, *Marketing – Checkliste*, in: *Absatzwirtschaft*, Bd. 6, Nr. 10, 1963, S. 700.
- Britt, Alexander, *Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung*, in: *Industrielle Organisation*, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 437–444.
- Bruner, Robert F., Carr, Sean D., *The panic of 1907: lessons learned from the market's perfect storm*, Hoboken 2009.

Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Aufhebung der Zinsverordnung und von Bestimmungen über die Kosten für Teilzahlungsfinanzierungskredite über Kleinkredite, 21. März 1967, S. 352.

Bundesgesetzblatt I, Dritte Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 20. Januar 1967, S. 167.

Bundesgesetzblatt I, Zweite Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 15. Juni 1966, S. 386–387.

Bundesgesetzblatt I, Erste Verordnung zur Änderung der Zinsverordnung, 31. August 1965, S. 1062.

Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Bedingungen, zu denen Kreditinstitute Kredite gewähren und Einlagen entgegennehmen dürfen (Zinsverordnung), 2. Mai 1965, S. 33–40.

Bundesgesetzblatt I, Gesetz über das Kreditwesen, 7. Oktober 1961, S. 881–898.

Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 195.56, 07.10.1958,  
<<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:3503488/>>, Stand: 18.07.2018.

Büschgen, Hans E., Bankmarketing, Düsseldorf 1995.

Büschgen, Hans E., Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972.

Buschmann, Günter, Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963.

Corbin, Christopher L, Kelley, Scott W, Schwartz, Richard W, Concepts in service marketing for healthcare professionals, in: The American Journal of Surgery, Bd. 181, Nr. 1, 2001, S. 1–7.

Cramer, Jörg-Engelbrecht, Marketing bei Banken, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1975.

Dabringhausen, Tim, Bankenkriseökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrisen, Göttingen 2013.

Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1971, Wiesbaden 1972.

Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1964, Wiesbaden 1965.

Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (Hg.), Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1959, Wiesbaden 1960.

Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bankbetriebliche Information: Zeitschr. für genossenschaftl. Bankwirtschaft, Bonn 1963.

Deutscher Raiffeisenverband e.V. (Hg.), Raiffeisen-Rundschau: Mitteilungsblatt des Deutschen Raiffeisenverbandes, Bonn 1949.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Deutsche Sparkassen-Zeitung, Stuttgart 1924.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hg.), Sparkassen-Werbedienst: Informationen aus Marktforschung, Verkaufsförderung u. Kommunikation, Stuttgart o. J.

Dörre, Klaus, Brinkmann, Ulrich, Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45, 2005, S. 85–116.

Ehrlicher, Werner, Das Einlagengeschäft in Krieg, Inflation und Krise (1908 bis 1948), in: Mura, Jürgen (Hg.), Entwicklungslinien im Einlagengeschäft der Sparkassen, Stuttgart 1988, S. 32–44.

Ehtns, Dirk, Modern monetary theory and European macroeconomics, London 2017.

Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management, München 2012.

Eilenberger, Guido, Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management, München 1996.

Eilenberger, Guido, Banken im Wettbewerb: Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin 1975.

Eilenberger, Guido, Determinanten bankbetrieblichen Wettbewerbs, Augsburg 1974.

Ellerbrock, Karl-Peter, Konsumentenkredit und «Soziale Marktwirtschaft»: zum Wandel des Sparkassenbildes und des geschäftspolitischen Denkens in der Sparkassenorganisation zwischen Währungsreform und dem Beginn der «Marketing-Ära» in den 1970er Jahren, in: Kleinschmidt, Christian, Triebel, Florian (Hg.), Marketing: historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004, S. 105–133.

Emmerich, Norbert-Christian, Die Sparkassenwerbung von 1924 bis 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 34–64.

Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995.

Epstein, Gerald A. (Hg.), Financialization and the world economy, Cheltenham 2005.

Eugen-Gutmann-Gesellschaft (Hg.), Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870-2020, München 2020.

Faust, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1977.

Feldbausch, Friedrich K., Bankmarketing, München 1974.

Fendt, Stefan, Friedberger Sparkassengeschichte, Stuttgart 1990.

- Ferguson, Niall, Schmidt, Klaus-Dieter, Der Aufstieg des Geldes: die Währung der Geschichte, 4. Aufl., Berlin 2014.
- Frazer, Patrick, Vittas, Dimitri, Privatkundengeschäft im internationalen Vergleich, in: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 3, 1983, S. 111–116.
- Gall, Lothar, Feldman, Gerald D., James, Harold, u. a., Die Deutsche Bank 1870-1995, München 1995.
- Goebes, Karl, Zur Entwicklung und Bedeutung der Wettbewerbsabkommen bei öffentlichen Banken, Quakenbrück 1937.
- Gonser, Simon, Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München 2014.
- Goodhart, Charles, Tsomocos, Dimitrios, Financial regulation and stability: lessons from the global financial crisis, Cheltenham 2019.
- Grönroos, Christian, An Applied Service Marketing Theory, in: European Journal of Marketing, Bd. 16, Nr. 7, 1982, S. 30–41.
- Gundermann, Hans, Funktion und Bedeutung der Sparkassenwerbung, in: Sparkasse 6, 1961, S. 115–118.
- Günther, Elmar, Klimawandel und Resilience-Management: interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes, Wiesbaden 2009.
- Haak, Werner, Produktion in Banken: Möglichkeiten eines Transfers industriebetriebllich-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankbetrieben, Frankfurt am Main 1982.
- Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes: eine Einführung in die Geschäftsbank-Politik, Stuttgart 1977.
- Hansen, Per H., From finance capitalism to financialization: a cultural and narrative perspective on 150 years of financial history, in: Enterprise & society: the international journal of business history, Bd. 15, Nr. 4, 12.2014, S. 605–642.
- Harmsen, Dirk-Michael, Weiß, Gerhard, Georgieff, Peter, Automation im Geldverkehr: wirtschaftliche und soziale Auswirkungen, Opladen 1991.
- Hasenack, Wilhelm, Betriebskalkulationen im Bankgewerbe, Berlin 1925.
- Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Schindler, Marc, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Bd. 588, 2005, S. 1–25.
- Heil, Julius, Die Pflege des Spargedankens: Sparkassenwerbung und Sparwerbung, Stuttgart 1953.
- Hein, Manfred, Einführung in die Bankbetriebslehre, 2. Aufl., München 1993.



Hein, Manfred, Missverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 25, Nr. 1, 1973, S. 1–10.

Heires, Marcel, Nölke, Andreas (Hg.), Politische Ökonomie der Finanzialisierung, Wiesbaden 2014.

Hoeren, Thomas, Selbstregulierung im Banken- und Versicherungsrecht, Karlsruhe 1995.

Höfgen, Maurice, Modern Monetary Theory and the public purpose, Berlin 2020.

Homburg, Christian, Krohmer, Harley, Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2007.

Hyman, Louis, Debtor nation: the history of America in red ink, Princeton 2011.

Institut für Bankhistorische Forschung e. V. (Hg.), Die Geschichte der DZ BANK: Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute, München 2013.

Isaac, Alfred, Über das Selbstkostenproblem im Bankbetriebe, Leipzig 1921.

Jessop, Bob, Young, Brigitte, Scherrer, Christoph (Hg.), Financial cultures and crisis dynamics, London 2015.

Kädtler, Jürgen, Betriebliche und überbetriebliche Organisation: Finanzmärkte und Finanzialisierung, in: Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden 2010, S. 619–639.

Kahn, Peter, Sparkassen-Marketing: Wirklichkeit und Chancen, Essen 1975.

Kastner, Lisa, Civil society and financial regulation: consumer finance protection and taxation after the financial crisis, London 2018.

Kaufhold, Karl Heinrich, Böhme, Ernst (Hg.), 200 Jahre Sparkasse Göttingen: 1801 - 2001; älteste deutsche kommunale Sparkasse, Stuttgart 2001.

Kleinschmidt, Christian, Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950/1985, Berlin 2002.

Klöppelt, Henning, Euro-Bankmarketing: Strategien im Privatkundengeschäft, Wiesbaden 1994.

Kluge, Arnd, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main 1991.

Kobarg, Bernd, Die Sparkassenwerbung von 1945 bis zur Gegenwart, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 66–80.

Köhler, Ingo, Auto-Identitäten: Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom, Göttingen 2018.

Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455–491.

Köhler, Reinhard, Fachwissen Sparkassen-Marketing, Stuttgart 1982.

Kotler, Philip, Marketing Management, Millenium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, 10. Aufl., Prentice Hall 2000.

Kregel, Jan, Financial stability, systems and regulation, London 2019.

Krippner, Greta R., The financialization of the American economy, in: Socio-Economic Review, Bd. 3, Nr. 2, 2005, S. 173–208.

Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.

Kuchenbuch, Ludolf, Am Nerv des Geldes: die Verbankung der deutschen Verbraucher 1945-2005, in: Thema: Wirtschaftsanthropologie, o. O. 2009, S. 260–275.

Kühlmann, Knut, Käßer-Pawelka, Günter, Wengert, Holger Michael, u. a., Marketing für Finanzdienstleistungen: mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt am Main 2002.

Kulich, Claus, Bankdienstleistungen erfolgreich verkaufen, Grafenau/Württ. 1982.

Kulins, Fritz, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, S. 169–185.

Kunz, Werner H., Hogleve, Jens, Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 28, Nr. 3, 2011, S. 231–247.

Logemann, Jan (Hg.), The development of consumer credit in global perspective: business, regulation, and culture, New York 2012.

Logemann, Jan, Köhler, Ingo, Towards Marketing Management: German Marketing in the 19th and 20th Centuries, in: Jones, D. G. Brian, Tadajewski, Mark (Hg.), The Routledge companion to marketing history, Abingdon/New York 2016, S. 371–388.

Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik - Grundlagen und praktische Ansätze im Sparkassenumfeld, in: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hg.), Banklogistik - Lösungsansätze für interne und externe Dienstleister, Berlin 2003, S. 41–64.

Lohmann, Lutz G. E., Banklogistik: Logistiksysteme und -prozesse in Banken, Berlin 1998.

Lukas, Hans, Der Deutsche Raiffeisenverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.

- Lukas, Klaus, Der Deutsche Genossenschaftsverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.
- Maleri, Rudolf, Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin 1973.
- Massari, Philipp, Das Wettbewerbsrecht der Banken: Die Regulierung des Wettbewerbs der Banken durch Kartellrecht, Bankaufsichtsrecht und Lauterkeitsrecht, Berlin 2006.
- McCarthy, Edmund Jerome, Basic marketing: a managerial approach, 4. Aufl., Homewood, Ill. 1961.
- Media Impact GmbH & Co. KG (Hg.), Werbe-Barometer, Januar - Dezember 2015, Hamburg 2016.
- Meffert, Heribert, Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. mit neuer Fallstudie VW Golf, Wiesbaden 2005.
- Meyer, P.W., Was heißt Marketing...?, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1 , Nr. 2, 1958, S. 20.
- Mitchell, Christopher, Saving the market from itself: the politics of financial intervention, Cambridge 2016.
- Müller, Christoph, Die Entstehung des Reichsgesetzes über das Kreditwesen vom 5. Dezember 1934, Berlin 2003.
- Mura, Jürgen, Entwicklungslinien im Einlagengeschäft der Sparkassen, Stuttgart 1988.
- Mura, Jürgen, Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Stuttgart 1987.
- N. N., Kleine Chronik der Sparkassenwerbung, in: 50 Jahre Sparkassenwerbung, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst, 1974, S. 7–14.
- Nittka, Isabella, Bankmarketing und neue Medien, Frankfurt an der Oder 1997.
- Nölke, Andreas, Special issue on politics of financialization, Leeds 2013.
- Nölke, Andreas, Heires, Marcel, Bieling, Hans-Jürgen (Hg.), The politics of financialization, in: Competition & change: the journal of global business and political economy, Bd. 17, Nr. 3, 08.2013, S. 209–218.
- Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 99–124.
- Pohl, Hans, Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998.
- Reichsgesetzblatt I, Verordnung zur Änderung des Gesetzes über das Kreditwesen, 31. Juli 1940, S. 1047.

Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen, 5. Dezember 1934, S. 1203–1214.

Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., Dieses Mal ist alles anders: acht Jahrhunderte Finanzkrisen, München 2013.

Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979.

Sauerwein, Elmar, Thurner, Matthias, Der Risiko-Management-Prozeß im Überblick, in: Hinterhuber, Hans H. (Hg.), Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 19–39.

Schlütz, Frauke, Ländlicher Kredit: Kreditgenossenschaften in der Rheinprovinz (1889-1914), Stuttgart 2013.

Scholz, Stephan, Krupp, Andre, Hillers, Christian, Das Drei-Säulen-System im deutschen Bankenmarkt - ein zukunftsfähiges Modell?, o. O. 2009.

Schönflug, Fritz, Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin 1934.

Schulz, Günther, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 249–428.

Siegert, Theo, Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen: ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, München 1974.

Steiner, Jürgen, Die geschichtliche Entwicklung der Landesbanken/Girozentralen von 1945 bis zur Gegenwart, in: Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e.V. (Hg.), Sparkassenhistorisches Symposium 1990: Die Landesbanken/Girozentralen – historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1991, S. 71–96.

Swoboda, Uwe C., Retail-Banking und Private Banking: Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004.

Thomes, Paul, The impact of crisis on the savings banks institutions in Germany, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018.

Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854-1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985.

Thomes, Paul, Belvederesi, Rebecca, Gesellschaftlicher Wandel und das Privatkundengeschäft der Sparkassen seit 1945, in: Wehber, Thorsten (Hg.), Sparzwang oder Kaufrausch? Spar- und Konsumverhalten im Wandel. Sparkassenhistorisches Symposium 2006, Stuttgart 2007, S. 19–41.

Tilly, Richard H., Geld und Kredit in der Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2003.

Trumbull, Gunnar, Consumer lending in France and America: credit and welfare, New York 2014.

- Unverzagt, Friedrich, Die deutschen Sparkassen seit der Währungsreform 1948, Stuttgart 1954.
- Wandel, Eckhard, Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert, München 1998.
- Welter-Enderlin, Rosemarie, Hildenbrand, Bruno (Hg.), Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände, 5. Aufl., Heidelberg 2016.
- Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth, New York 1998.
- Plumpe, Werner, Nützenadel, Alexander, Schenk, Catherine, Deutsche Bank: die globale Hausbank 1870-2020, Berlin 2020.
- Widmann, Albert, Werbung in der Zwangsjacke, in: Absatzwirtschaft, Bd. 6 , Nr. 5, 1963, S. 372–373.
- Wieland, Andreas, Wallenburg, Carl Marcus, The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view, in: International journal of physical distribution & logistics management, Bd. 43, Nr. 4, 2013, S. 300–320.
- Windolf, Paul, Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45, 2005, S. 20–57.
- Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für bankhistorische Forschung e.V. (Hg.), Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte, Stuttgart 2013.
- Wixforth, Harald, Die Expansion der Dresdner Bank in Europa, München 2006.
- Wixforth, Harald, Bielefeld und seine Sparkassen: 175 Jahre Sparkasse in Bielefeld, Stuttgart 2000.
- Wolke, Thomas, Risikomanagement, München 2007.
- Wray, Randall, Modern money theory: a primer on macroeconomics for sovereign monetary systems, Basingstoke 2015, S. 306.
- Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen: ZfgG, Berlin 1950.
- Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen: Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse, Frankfurt am Main 1948.

**Teil B**  
**Aufsätze**

# Aufsatz I: Das Marketing der Sparkassen. Die Entdeckung der Produkt- und Kundenkommunikation als Managementstrategie

*Fabian Engel (Aachen) und Ingo Köhler (Berlin)*

## 1. Einleitung

Der erfolgreichste Markenclaim der deutschen Werbegeschichte lautet „Wenn’s um Geld geht – Sparkasse“. Seit er 1963 erstmals auf Plakaten der Sparkassen eingesetzt wurde, hat er sich in mehr als einem halben Jahrhundert der beständigen Wiederholung in das kollektive Gedächtnis der deutschen Konsumenten eingebrannt. Noch 2002 erreichte der Werbespruch in Umfragen zur sog. „Claim Awareness“ einen Bekanntheitsgrad von 95 Prozent. Knapp gefolgt vom „Wir machen den Weg frei“ der Volks- und Raiffeisenbank schlug er die Slogans bekannter Automobilmarken und Süßwarenhersteller deutlich aus dem Feld.<sup>168</sup>

Aus historischer Perspektive ist es überraschend, dass sich Vertreter der Finanzbranche in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts an der Spitze diese Marketing-Rankings etablierten, galt das Kreditwesen bis dato doch als traditionell werbescheu. Insbesondere die Sparkassen und Volksbanken waren Nachzügler im Vergleich mit den Konsumgüterherstellern, für die die Werbung und Markenbildung bereits seit Ausgang des 19. Jahrhunderts unverzichtbare Instrumente geworden waren. Als die betriebliche Absatzlehre die Werbelandschaft in den 1920er Jahren mit innovativen psychologischen und künstlerisch ambitionierten Techniken der Kundenansprache revolutionierte, blieben die Werbeambitionen der Banken quantitativ und qualitativ bescheiden. Gleiches galt auch noch im Werbefrühling der 1950er Jahre, als die informative Sachlichkeit der unmittelbaren Nachkriegsjahre rasch wieder von bunten Verlockungen auf eine zukünftige Konsumdemokratie verdrängt wurde. Carl Hundhausen, der Doyen der westdeutschen Wirtschaftswerbung, bezeichnete Bankfilialen in dieser Zeit als „die toten Augen der Großstädte“<sup>169</sup> und zeigte damit plakativ auf, wie sehr die mit staubigen Sichtschutzlamellen, traurigen Grünpflanzen und Börsenkurstafeln bestückten Schaufenster aus dem Gesamtbild fielen.

---

<sup>168</sup> Vgl. Art. „Banken und Sparkassen genießen hohen Wiedererkennungswert, in: Absatzwirtschaft vom 13.11.2002 (online unter: <https://www.absatzwirtschaft.de/banken-und-sparkassen-geniessen-hohen-wiedererkennungswert-1118/>, abgerufen am 28.05.2019.

<sup>169</sup> Zit. nach: Art. „Werbung. So machen es die Millionäre“, in: Der Spiegel, Heft 19, 01.05.1967, S. 76.

Die Gründe für die lange Zurückhaltung der Banken und Sparkassen gegenüber Instrumenten des Marketings waren vielschichtig. Eine offensive Kundenansprache widersprach dem tradierten Berufsethos des Bankiers, das Kundenvertrauen durch Diskretion, Solidität und persönliche Beratung zu erlangen.<sup>170</sup> Reklame für Geldgeschäfte galt als marktschreierisch und unredlich, nicht zuletzt da sich die seriösen Banken mittels ihrer Werbeabstinenz von halbseidenen Geldwechslern und Kreditthaien unterscheiden wollten. Einzig den volkspädagogisch wertvollen Spargedanken in der Bevölkerung zu stärken galt im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert als lautere Aufgabe. Hinweise auf besondere Zinsversprechen oder Kunden gar offen aufzurufen, sich durch Kredite zu verschulden, widersprachen den Standeswerten.<sup>171</sup> Die Wirkungsmacht dieser Geschäftsusancen trat 1928 deutlich zu Tage, als sich die Finanzbranche angesichts eines verschärften Konkurrenzkampfs auf ein gemeinsames Werbe- und Wettbewerbsabkommen einigte. Zunächst als Selbstverpflichtung gedacht, um die Solidität des Sektors nicht durch aggressive Rivalität zu gefährden, erhielt das Abkommen später amtlichen Charakter. Sowohl die Regierung Brüning als auch das ohnehin bankenskeptische NS-Regime drängten darauf, das Werbeabkommen auf dem Verordnungsweg in das Kreditwesengesetz zu integrieren. Ab 1936 war den Banken und Sparkassen somit „jede aufdringliche und jede der Berufsauffassung des Kreditgewerbes nicht entsprechende Werbung“<sup>172</sup> verboten.

Nicht nur die Wettbewerbsregeln, sondern auch die tiefe bankkulturelle Werbeskepsis blieb nach 1945 zunächst bestehen. Selbst durchaus vorhandene Spielräume, Kunden durch informative Zeitungs- oder Radiowerbung auf Bankdienstleistungen hinzuweisen, blieben ungenutzt. Die Kreditinstitute verzichteten auch in der wirtschaftlichen Rekonstruktionsphase der Bundesrepublik prinzipiell auf werbliche Vertriebsförderung. Viel diskutiert und in seitenlangen Kommentaren zum Wettbewerbsabkommen akribisch geregelt blieb etwa die Frage, ob es unlauter sei, Taschenkalender oder Streichholzbriefchen mit Bankenlogos an Kunden auszugeben, Bierfilze zu bedrucken oder in Aushängen auf Schließzeiten von Nachttresoranlagen hinzuweisen.<sup>173</sup> Das

---

<sup>170</sup> Vgl. zum Berufsethos des Bankiers allgemein Neumann Regina: Der deutsche Privatbankier. Seine Stellung im deutschen Kreditgewerbe nach 1948. Wiesbaden 1965, S. 18.

<sup>171</sup> Vgl. Simone Gonser: Der Kapitalismus entdeckt das Volk. Wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen. München 2014, S. 111; Hans Pohl: Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.): Die europäischen Sparkassen nach 1945. Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten. Stuttgart 2000, S. 99-124, hier 108 ff.

<sup>172</sup> Vgl. Reichsanzeiger Nr. 299, Wettbewerbsabkommen, 23. Dezember 1936, S. 3-4, hier 3 f.

<sup>173</sup> Art. „Werbung. So machen es die Millionäre“, in: Der Spiegel, H. 19, 01.05.1967, S. 76.



Werbekorsett, das sich die Banken lange selbst auferlegten, war eng und bremste die Dynamik des Marketings stark ab.

Um diese Skepsis zu erklären, ist auf die Besonderheit von Bankprodukten zu verweisen. Anders als klassische Industriegüter sind Finanzprodukte immateriell. Die Dienstleistung der Banken und Sparkassen besteht im Kern darin, Verträge zu verkaufen, die durch die Festlegung von Typen, Konditionen und Berechtigungen den Charakter spezifizierter Produkte imitieren. Bankleistungen entsprechen nicht-rivalen Gütern und sind hochgradig abstrakt. Dies wiederum bedeutet, dass Kunden die Risiken des Vertragsschlusses nur schwer überschauen können, was sie besondere Anforderungen an die Bankberatung stellen lässt. Gerade Spar-, Kredit- und Anlageverträge sind Vertrauensprodukte, die eine enge, auch emotionale Kundenbindung erfordern. Bereits mit dem Aufstieg des modernen Bankwesens seit dem 19. Jahrhundert erkannten die Geldhäuser diesen spezifischen Wert einer persönlichen Kundenbetreuung. Anonyme Werbung, die der Komplexität der intensiver Weise erklärungsbedürftigen Dienstleistungen nicht gerecht werden konnte, galt daher zunächst als wenig zielführend.<sup>174</sup>

Vor diesem Hintergrund führte der Produktcharakter in der Praxis zu einer tief verwurzelten Präferenz für eine individuelle, an den örtlichen Bankberater gebundene Kundenansprache – ein Umstand, der gerade den dezentralen Regionalstrukturen des Sparkassenwesens entgegenkam. Dies verkoppelte sich mit einer begrenzten Marktvorstellung, die das private Einlagen- und Kreditgeschäft als regional segmentiertes, nur partiell integriertes Aktionsfeld ansah. Man mag sogar so weit gehen, auch das Hausbanken-Prinzip zumindest partiell aus dieser speziellen Akzentuierung der persönlichen Kundenbetreuung abzuleiten. So zählte es zu den Grundpfeilern des deutschen Finanzsystems, die Nachteile eines schwach ausgeprägten privaten Kapitalmarktes durch eine besondere soziale Informalität in den Kundenbeziehungen zu kompensieren. Die Ablehnung von Werbung intendierte zudem, den Wettbewerb in dem sensiblen Marktfeld beschneiden zu wollen – eine Überzeugung, die offenbar sowohl die Branchenvertreter als auch die Finanz- und Wirtschaftspolitik bis zur Mitte

---

<sup>174</sup> Vgl. u.a. Dieter Bartmann: Industrialisierung der Retail Bank. Grundlagen, in: ders./Hans-Gert Penzel/Erhard Petzel: Die Industrialisierung des Bankbetriebs. Wie sich Konzepte der Industrie auf die Banken übertragen lassen. Weinheim 2005, S. 13-39, hier 22; Hans E. Büschgen, Bankmarketing. Düsseldorf 1995, S. 18 f.; Markus Sulzberger: Das Bankgebäude: bankbetriebliche Anliegen an Raum und Raumplanung. Bern [u.a.] 1980, S. 22 ff., sowie ausführlich: Fabian Engel: Auf dem Weg zur „Bank für Jedermann“. Marketing der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1948 bis 1971. Unveröffentl. MA-Arbeit, Universität Göttingen, S. 10 f.

des 20. Jahrhundert teilten.<sup>175</sup> Auch in diesem Kontext kam den Eigenschaften der Bankprodukte eine besondere Rolle zu, da sich Finanzleistungen schnell kopieren ließen und verklausulierte Vertragsbedingungen stets das Risiko von Intransparenz bargen. Das Werbeabkommen war daher auch ein Mittel zur Qualitätssicherung, zum Schutz der Kunden und der Anbieter in ihren regionalen Handlungsfeldern.<sup>176</sup>

Die Geschichte der Bankenwerbung vor 1945 lässt sich unter Verweis auf die weitgehende Abstinenz somit recht schnell schreiben. Umso interessanter ist es jedoch, die historischen Wandlungsprozesse in den Blick zu nehmen, mit denen sich die Sparkassen und Banken im Nachkriegsdeutschland von ihrer Rolle eines Spätstarters emanzipierten und zu hochwirksamen Werbekommunikatoren mauserten. Bislang hat sich die Forschung kaum damit beschäftigt, wie es zu diesem Paradigmenwechsel in den Markt- und Marketingstrategien kam. Welche Motive führten dazu, die tradierten mentalen Vorbehalte abzulegen? Wie erfolgte die institutionelle Einbettung des Marketinggedankens in die dezentralen Organisationsstrukturen gerade des Sparkassenwesens?

Folgt man der jüngeren Forschung zur Marketinggeschichte, lässt sich in der deutschen Wirtschaft ein markanter, gleichsam jedoch evolutorischer Aufstieg erkennen. Aus dem begrenzten -Werbeinstrumentarium, das der nachgelagerten Absatzförderung diente, entwickelte sich ein komplexes Marketingsystem, dem ein neues, ganzheitliches Leitbild einer Unternehmenssteuerung „vom Kunden aus“ zu Grunde lag.<sup>177</sup> Als Triebfedern fungierten einerseits Transferprozesse von US-amerikanische Marketingmanagement-Konzepten, andererseits ein zunehmender Bedarf an Kundenansprache angesichts eines sich zunehmend differenzierenden Konsums. Mit wachsendem Wohlstand schwenkte die Bundesrepublik spätestens seit den 1960er Jahren mit immer schnelleren Schritten auf den Weg zur Massenkonsumgesellschaft ein. Daher nahm mit der Pluralisierung der Konsumwünsche, die mit der steigenden „Verfügbarkeit der Dinge“ einherging, auch der Wettbewerb der Anbieter

---

<sup>175</sup> Vgl. u.a. Thomas Hoeren: Selbstregulierung im Banken- und Versicherungsrecht, Karlsruhe 1995, S. 234 ff; Günter Buschmann: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963, S. 59; Phillip Massari: Das Wettbewerbsrecht der Banken: Die Regulierung des Wettbewerbs der Banken durch Kartellrecht, Bankaufsichtsrecht und Lauterkeitsrecht, Berlin 2006, S. 47.

<sup>176</sup> Vgl. Hans Pohl/Gabriele Jachmich: Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973), in: Hans Pohl (Hg.): Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt a.M. 1998, S. 203-248, hier 207 f.

<sup>177</sup> Vgl. etwa Roland Bubik: Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Bern/Frankfurt a. M. 1996, S. 161 f.

aufzunehmend gesättigten, umkämpften und sich wandelnden Märkten zu.<sup>178</sup> Marketing avancierte zu einer unternehmerischen „Sozialtechnik“<sup>179</sup>, die half, die Märkte neu zu strukturieren. Sie avancierte zu einer koordinierenden „Gestaltungstechnologie“<sup>180</sup> der betrieblichen Kommunikationsprozesse, ob zur Stärkung einer Corporate Identity nach innen oder für eine effiziente Produkt-, Image- und Werbekommunikation nach außen. Das Standardnarrativ der Marketingforschung geht heute davon aus, dass sich die Unternehmen an die neue Reife ihrer Zielmärkte anpassten, indem sie die *Make-and-Sell*-Ausrichtung der sog. „Wirtschaftswunderjahre“ ablegten und sich stattdessen auf eine stärker konsumentenorientierte Planung fokussierten.<sup>181</sup> Allerdings leiten sich diese Thesen primär aus Studien zur Konsumgüterindustrie ab. Inwieweit diese historischen Mechanismen auch im Bank- und Sparkassenwesen griffen, ist bislang kaum untersucht.

Die wenigen neueren Untersuchungen zum Marketing der Sparkassenorganisation adaptieren diese Erkenntnisse oft lediglich. Auch sie stellen einen Transformationsprozess fest und beschreiben ihn – nur rudimentär auf die besonderen Markt- und Produktbedingungen übertragen – als einen Wandel von einer betriebsorientierten zu einer marketingorientierten Fokussierung, welche die Entwicklung der Sparkassen zu Universalbanken offenbar eng begleitete.

Wie diese neue Marketingstrategie allerdings in der Sparkassenorganisation institutionell verankert wurde, welche Konflikte und Barrieren es im Verband und in den Einzelinstituten zu überwinden galt, bleibt noch unklar. Antworten hierzu gibt auch die ältere Literatur nur wenige. Sie erklärte die Genese des Bankenmarketing eher mechanisch, indem sie lediglich die ordnungspolitische Ebene in den Blick nahm. Hiernach waren es die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, die den Sparkassen im Zuge der Liberalisierung des Bankmarktes neue Handlungsspielräume

---

<sup>178</sup> Vgl. Dominik Schrage: Die Verfügbarkeit der Dinge. Eine historische Soziologie des Konsums, Frankfurt a. M. 2009.

<sup>179</sup> Hartmut Berghoff: Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument - Managementphilosophie - universelle Sozialtechnik, in: ders. (Hg.), Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt a. M./New York 2007, S. 11-58, hier 11.

<sup>180</sup> Stefan Haas: Sinndiskurse in der Konsumkultur. Die Geschichte der Wirtschaftswerbung von der ständischen bis zur postmodernen Gesellschaft, in: Michael Prinz (Hg.): Der lange Weg in den Überfluss. Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne, Paderborn 2003, S. 291-314, hier 292.

<sup>181</sup> Vgl. neuerdings u.a. Ingo Köhler: Auto-Identitäten. Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom, Göttingen 2018, S. 184; Ursula Hansen/Matthias Bode: Marketing & Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999, S. 127 f.

für eine strategische Marktkommunikation boten.<sup>182</sup> Mit dem Wegfall der Bedürfnisprüfung für Bank- und Filialgründungen aufgrund eines Urteils des Bundesverwaltungsgerichtes von 1958<sup>183</sup> wurde es den Sparkassen ermöglicht, eine selbstbestimmte und aktive Standortpolitik zu betreiben.<sup>184</sup> 1967 wurde zudem die Zinsverordnung aufgehoben, und die Banken und Sparkassen erhielten neue Spielräume in der Preispolitik. Ebenfalls auf eine Öffnung des deutschen Bankenmarktes zielte ein Erlass aus demselben Jahr, der die bereits angesprochenen, seit 1936 im KWG festgeschriebenen Sonderregelungen für die Werbung der Kreditinstitute aufhob.<sup>185</sup> Sicherlich dynamisierten diese ordnungspolitischen Maßnahmen den bereits erkennbaren Trend eines sich intensivierenden Wettbewerbs im deutschen Bankwesen. Das traditionelle deutsche „Drei-Säulen-Modell“ mit klar unterschiedenen Kundenmilieus schien sich immer mehr aufzulösen.<sup>186</sup> Gleichwohl erscheint der Verweis auf den ordnungspolitischen Rahmen kaum zielführend, wenn es gilt, die Hinwendung zu modernen Marketingtechniken mikrohistorisch zu erklären. So fehlt es bislang an Studien, die sich näher mit den Motiven und Interessen der Entscheidungsträger auf der Unternehmensebene beschäftigen. Ebenso wenig sind die besonderen Herausforderungen thematisiert, die sich mit der Implementierung eines neuen Marketingmanagements in der vielgliedrigen, dezentralen Sparkassenorganisation verbanden.

Festzustehen scheint, dass sich die Schritte zur Liberalisierung des Bankwesens für die Sparkassen als ambivalent erwiesen: Einerseits sahen sie sich in ihren angestammten Geschäftsfeldern des Spar-, Depositen- und Kreditgeschäfts mit einer stärkeren Konkurrenz durch die expandierenden Filialsysteme der Regional- und Großbanken konfrontiert.<sup>187</sup> Andererseits boten sich ihnen starke Wachstumschancen, wenn sie selbst in neue Geschäftsfelder vordrangen und neue Produkte entwickelten. Welche mentalen und organisationalen Barrieren aber hatten die Sparkasseninstitute zu

---

<sup>182</sup> Vgl. unter anderem Peter Kahn: Sparkassen-Marketing. Wirklichkeit und Chancen, Essen 1975, S. 26 f.; Hans Pohl: Universalisierung (wie Anm. 4), S. 104 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 177.54, 10.07.1958, <<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:4109971/>>, Stand: 24.01.2019.

<sup>184</sup> Die Bedürfnisprüfung für die Kreditinstitute bestand seit dem Reichsgesetz über das Kreditwesen aus dem Jahr 1934. Vgl. Reichsgesetzblatt I Reichsgesetz über das Kreditwesen.

<sup>185</sup> Vgl. Pohl/Jachmich: Verschärfung des Wettbewerbs (wie Anm. 9), S. 215 f.

<sup>186</sup> Vgl. Rebecca Belvederesi-Kochs: Zwischen Kostendruck und Coaching. Personalentwicklung und -schulung in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation vor dem Hintergrund organisationskultureller institutioneller und technischer Wandlungsmomente, in: dies.: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister. Die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 212-241, hier 219.

<sup>187</sup> Vgl. Pohl/Jachmich: Verschärfung des Wettbewerbs (wie Anm. 9), S. 215 f.

überwinden, um diese neuen Marktpotenziale zu erkennen und neue Strategien der aktiven Kundengewinnung zu entwickeln? Welche Umbauprozesse waren notwendig, um den Marketinggedanken im Sparkassenwesen zu verankern?

Der Beitrag geht diesen Fragen nach, indem er die Wege von einem vereinzelt, noch desintegrierten Einsatz von Marketinginstrumenten in den 1950er und 1960er Jahren bis hin zur systematischen Umsetzung des neuen Managementmodells seit den „langen 1970er“ Jahren verfolgt. Sicherlich bleiben die rechtlichen Liberalisierungsschritte im Bankwesen wichtige Marksteine. Gleichwohl gilt es, die langfristigen Entwicklungen aufzuzeigen, die diese Transformationsprozesse auf der Mikroebene der Institute und Verbände des Sparkassenwesen flankierten und dynamisierten. Dabei richtet sich der Blick sowohl auf die strukturelle Verankerung des Marketings in der Sparkassenorganisation und die Nutzung innovativer Kommunikations- und Marktforschungsinstrumente als auch auf die Professionalisierungsschritte auf der Personalebene. Diese Vorgehensweise erlaubt es, die vielschichtigen Prozesse abzubilden, in denen das Marketingwissen in die Sparkassenorganisation diffundierte, wie es dort operationalisiert und strukturell implementiert wurde.

## 2. Der Einstieg ins Marketing: Punktueller Einsatz in den 1950er und 1960er Jahren

Unmittelbar nach der Währungsreform 1948 mussten die Sparkassen zuallererst das Vertrauen der Kunden wiedergewinnen, die oftmals schon zum zweiten Mal inflationsbedingt ihr gesamtes Ersparnis verloren hatten. Bei den ersten Marketinganstrengungen standen daher die Spareinlagen im Fokus. Dies entsprach nicht nur dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen, sondern war auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Denn die Sparkassen waren auf schnelle Rekapitalisierung angewiesen, um ihre Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen und um wieder rentabel zu werden.<sup>188</sup> Der Sparkassenorganisation kam hierbei zugute, dass sie nach der Stabilisierung der Mark 1923 schon einmal eine solche kritische Wettbewerbssituation gemeistert hatte. Es war diese Krisenerfahrung, die auch nach 1945 die Vorstellungen einer möglichst effektiven Organisationsstruktur der Sparkassen prägte.

---

<sup>188</sup> Vgl. Julius Heil: Die Pflege des Spargedankens: Sparkassenwerbung und Sparwerbung, Stuttgart 1953, S. 30.

## 2.1 Organisationsverständnis und Struktur determinanten des Sparkassenwesens

Gerade aufgrund der dezentralen Struktur zahlreicher eigenständiger Sparkassen war eine funktionierende und arbeitsteilige Organisation mit klar geregelten Entscheidungs- und Richtlinienkompetenzen für ein funktionierendes Marketing von elementarer Bedeutung. Die Sparkassen forcierten daher unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs den Wiederaufbau der Strukturmodelle der Vorkriegszeit. Diese galten als stabil und krisenfest. Eindrücklich lässt sich dies anhand des Aufbaus der Werbeorganisation aufzeigen. Die Sparkassenvereinigungen der jeweiligen Besatzungszonen schlossen sich im Jahr 1948 zur „Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen“ zu einem zentralen Dachverband zusammen, welcher 1953 in „Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.“ (DSGV) umbenannt wurde. Hier wurde schon satzungsgemäß ein zentraler Werbeausschuss auf übergeordneter Organisationsebene vorgesehen. Dies verdeutlicht, dass der „Werbearbeit“ und der Kundengewinnung zumindest im Dachverband der Sparkassenorganisation bereits ein hoher Stellenwert beigemessen wurde. Auch international erkannten die Sparkassen die Bedeutung der Werbung für sich und gründeten beim „Internationalen Institut der Sparkassen“ einen Werbeausschuss, der vor allem dem Erfahrungsaustausch mittels länderübergreifender Arbeitsgruppen und regelmäßige Tagungen dienen sollte.<sup>189</sup> Ganz dem Subsidiaritätsprinzip folgend, ging 1949 aus der 1946 gegründeten „Sparkassen-Vordruck- und Werbedienst GmbH“ der neue „Deutsche Sparkassenverlag“ (DSV) hervor. Er knüpfte an die Traditionslinie „der ältesten Gemeinschaftseinrichtung der deutschen Sparkassenorganisation“<sup>190</sup> an, den 1935 aus dem DSGV ausgegründeten Deutschen Sparkassenverlag.<sup>191</sup> Der „alte“ DSV hatte sich trotz seiner kurzen Existenz bewährt. So galten zum Beispiel die von 1938 und 1939 erstellten zentralen Werbepläne als wegweisend, um eine planvolle und zielsichere Kundenansprache zu gewährleisten, welche genau aus diesen Gründen in der

---

<sup>189</sup> Die erste Tagung fand im November 1950 in Stockholm statt; es folgten bis 1975 neun weitere Tagungen. Vgl. R. Laurent: Theoretische Einführung ins Marketing, in: Internationales Institut der Sparkassen (Hg.), Marketing und seine praktische Anwendung in den Sparkassen. Berichte und Stellungnahmen anlässlich der 10. Internationalen Tagung für Sparkassenwerbung und Marketing, Genf 1975, S. 11-15, hier 11.

<sup>190</sup> Ludwig Poullain: Die Sparkassenorganisation, Frankfurt/M. 1972, S. 172 f.

<sup>191</sup> Vgl. Bernd Kobarg: Die Sparkassenwerbung von 1945 bis zur Gegenwart, in: Mura, Jürgen (Hg.): Die Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 66-80, hier 69.

zweiten Hälfte der 1950er Jahre wieder eingeführt wurden.<sup>192</sup> Der DSV hatte damit eindrucksvoll bewiesen, dass spezialisierte Gemeinschaftseinrichtungen einen bedeuteten Mehrwert für die gesamte Organisation bringen können. In der Folgezeit wurden weitere Spezialinstitute gegründet, wie etwa 1956 für die der „Deutschen Kapitalanlagegesellschaft“ für Investmentfonds, 1964 für das „Institut für Automation der deutschen Sparkassenorganisation“ oder der „Deutschen Sparkassen Immobilien-Anlagegesellschaft“ von 1966.<sup>193</sup>

Neben dem DSGV und DSV entstanden weitere für die Werbung relevante Institutionen. 1950 wurde eine „Zentralstelle für Sparkassenwerbung“ etabliert, die die schwierige Aufgabe übernahm, die Gemeinschaftswerbung der Sparkassenorganisation zu planen.<sup>194</sup> Daneben wurden auf bezirklicher Ebene die Werberinge der Sparkassen verstärkt ausgebaut. Auch hierbei handelte es sich um eine Organisationsform, die bereits in den 1930er Jahren erprobt war. Somit verfügten die Sparkassen schon Mitte der 1950er Jahre wieder über eine mehrgliedrige und arbeitsteilige Werbestructur (siehe Tab. 1).<sup>195</sup> Dieser frühzeitige und systematische Aufbau widerspricht allerdings der in der Forschungsliteratur bis heute stark präsenten „Wachablösungs“-Theorie<sup>196</sup>. So mag man die Verbindung von Generationen- und Strategiewechsel wohl eher als eine Selbstinszenierung der neuen Führungskräfte der 1960er Jahre werten, die sie als strategische Reformer erscheinen ließ. Die historischen Fakten zeigen dagegen, dass die Grundlagen für die spätere Marketingmanagementorganisation schon wesentlich früher gelegt wurden und starke Kontinuitäten aus der Vorkriegszeit sind.

---

<sup>192</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian: Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung 1750 bis 1995, Stuttgart 1995, S. 123 und 137.

<sup>193</sup> Vgl. Ashauer, Günter: Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe. Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991, S. 348 ff; Mura, Jürgen, Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Stuttgart 1987, S. 146 f.

<sup>194</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 136 f; Belvederesi-Kochs: Rebecca: Weltspartagsmarketing im «Wirtschaftswunder». Vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 97 (2010), S. 283-309, hier 290.

<sup>195</sup> Vgl. Rebecca Belvederesi-Kochs: Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 53 (2008), S. 192-205, hier 193.

<sup>196</sup> Vgl. Ashauer: Ersparungscasse (wie Anm. 26), S. 303; Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 200.

Zentrale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.</li> <li>- Zentraler Werbeausschuss</li> <li>- Zentralstelle für Sparkassenwerbung</li> <li>- Zentralstelle für rationelles Haushalten</li> <li>- Giroausschuss (Spargiowerbung)</li> <li>- Pädagogischer Beirat für das Jugendsparen</li> <li>- Arbeitsausschuss für Außenhandelswerbung</li> <li>- Deutscher Sparkassenverlag GmbH</li> </ul>
Regionale Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbereferate der Sparkassen- und Giroverbände</li> <li>- Regionale Werbeausschüsse</li> <li>- Regionale pädagogische Beiräte</li> </ul>
Bezirkliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbe- und Filmringe</li> </ul>
Örtliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparkassen</li> <li>- Örtliche pädagogische Beiräte</li> </ul>

*Tab. 1 Aufbauorganisation der Sparkassenwerbung in den 1950er Jahren<sup>197</sup>*

Das größte Problem für die Sparkassenorganisation war jedoch nicht der Aufbau einer Werbeorganisation, sondern die organisationskulturelle Diskrepanz zwischen werbefreundlichen Zentral- und Regionaleinrichtungen auf der einen Seite und einer werbeskeptischen Sparkassenbasis auf der anderen. Dies wird in einer Aussage des Geschäftsführers des Badischen Sparkassen- und Giroverbandes Karl Geier deutlich: „Über den Umfang und die Intensität der Werbemaßnahmen gehen die Auffassungen in Sparkassenkreisen noch stark auseinander.“<sup>198</sup> 1950 wurde im Sparkassen-Werbedienst unter dem alarmierenden Titel „Noch ist es nicht zu spät!“ festgestellt, „dass fast die

<sup>197</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 141.

<sup>198</sup> Karl Geier: Werbeaufwand und Werbeerfolg, in: Sparkassen-Werbedienst 8 (1950), S. 13-14, hier 13.



Hälfte der Sparkassen sich der Werbung noch gar nicht oder nur in unzureichendem Ausmaß zugewandt hat“.<sup>199</sup> Als Gründe „wird auf die Fülle der laufenden Arbeiten, manchmal auf die Rentabilitätslage oder auf den knappen Werbefonds verwiesen“.<sup>200</sup> Daneben wurde auch grundsätzlich bezweifelt, dass sich die Werbearbeit wirklich lohne.<sup>201</sup> Diejenigen die Werbung betrieben, gingen oft unsystematisch vor und bauten vor allem auf die persönliche Werbung im Kundengespräch.

Dieses Spannungsfeld führte zu einer Phase, in der „Werbung für die Werbung“<sup>202</sup> betrieben wurde. Zunächst wurde versucht, mit Hilfe von Artikeln in den „Sparkassen-Mitteilungen“ und ab April 1950 über den neu aufgelegten „Sparkassen-Werbedienst“, den Sparkassen der Nutzen von Werbung im Allgemeinen und systematischer Gemeinschaftswerbung im Speziellen näherzubringen.<sup>203</sup> So appellierte Verbandsgeschäftsführer Geier 1950 an die Sparkassen: „Je intensiver die Werbung, desto höher die Einlagen, desto größer das Kreditvolumen, desto besser die Rentabilität!“<sup>204</sup> Der Augsburger Sparkassendirektor Julius Heil formulierte 1953 in einer vom DSV publizierten Schrift sogar einen direkten Zusammenhang zwischen dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen und der Werbung, indem er schrieb: „Die Pflicht zur Weckung des Spargedankens und zur Pflege des Sparsinnes hat deshalb auch die Pflicht zur Werbung zum Inhalt“<sup>205</sup>. Die große Skepsis gegenüber Werbung ist nur ein Beispiel für die generell kritische Sichtweise der Sparkassen auf alles, was nach Verkaufsförderung aussah, da sie darin einen Verstoß gegen den Sparkassengedanken sahen. Es galt auch hier die Überzeugung wie in vielen Konsumgüterbranchen, dass die Qualität der Beratung und der (Finanz-)Produkte ausreichend sei, um am Markt auch ohne Werbung zu reüssieren.

## 2.2 Werbliche Ansprachesysteme und Kundenbeziehungen

Gerade weil bei den Sparkassen die Werbung noch als unseriös und ungeeignet galt, konnte ihr Potenzial nicht ausgeschöpft werden. Eine radikale Abkehr von der bis dahin

---

<sup>199</sup> N. N., Noch ist es nicht zu spät!, in: Sparkassen-Werbedienst 8 (1950), S. 4-5, hier 5.

<sup>200</sup> Ebd. S. 5.

<sup>201</sup> Vgl. Geier, Werbeaufwand (wie Anm. 31), S. 13.

<sup>202</sup> N. N., Werbung für die Werbung, in: Sparkassen-Werbedienst 8 (1950), S. 59-61, hier 59.

<sup>203</sup> Eine kleine Auswahl: Krumme, ...niemals beim Werben sparen, in: Sparkassen-Werbedienst 8 (1950), S. 54, hier 54; N. N., Werbung für die Werbung (wie Anm. 35); aber auch bei Belvederesi-Kochs: Weltspartagsmarketing (wie Anm. 27), S. 290.

<sup>204</sup> Geier: Werbeaufwand (wie Anm. 31), S. 14.

<sup>205</sup> Heil: Pflege (wie Anm. 21), S. 31.

praktizierten Fokussierung auf den öffentlichen Auftrag zur „Erziehung zur Sparsamkeit“ hätte außerdem die bisherige Werbeambitionen unglaublich erscheinen lassen. Dabei konnte angesichts der Währungsreform nicht direkt an die Argumentationslinien der Vorkriegswerbung im Hinblick auf ein langfristiges „Vorsorgesparen“ angeknüpft werden. Vielmehr stand nun das kurzfristige Sparen zur Erfüllung von Konsumwünschen im Fokus der Werbung. So wurde unter anderem 1954 mit dem Slogan „Das wünsche ich mir, darum spare ich“ geworben. Die modern gestaltete Werbeaktion richtet sich hier sogar direkt an mögliche Konsumwünsche von Kindern.<sup>206</sup> In der Mehrheit zeigte sich jedoch in der grafischen Gestaltung der Werbung eine starke Kontinuität von traditionellen Elementen der Sparkassenwerbung. Oft waren es noch dieselben Plakatünstler aus der NS-Zeit, die die Bildsprache bestimmten. In dieser Hinsicht vollzog sich erst in den 1960er Jahren ein Wandel der Kommunikationsstile, was eine verzögerte Erneuerung anzeigt.<sup>207</sup>

Dennoch kann partiell auch schon im Laufe der 1950er Jahre ein Wandel innerhalb der Sparkassenwerbung ausgemacht werden. Immer mehr Sparkassen erkannten – auch aufgrund der massiven Überzeugungsarbeit der Zentraleinrichtungen – die Bedeutung der Werbung für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Das zunehmende Vertrauen in die neue Währung und das steigende Einkommen weiter Teile der Bevölkerung führten zu einer neuen Akzentuierung der Sparkassenwerbung. Mit der Überwindung der kurzfristigen Existenzsicherungsziele der Zusammenbruchsgesellschaft rückte das kurzfristige Konsumsparen erneut gegenüber dem langfristig orientierte Vorsorgesparen in den Hintergrund. Mit dem wachsenden „kleinen Wohlstand“ fokussierten sich der Konsumziele wieder auf größere Anschaffungswünsche, auf sog. weiße Waren wie Kühlschränke und Waschmaschinen sowie, den ersten PKW oder einer Immobilie. Diese Konsumtrends zu bedienen, deckte sich für viele Sparkassen besser mit dem traditionellen Verständnis ihres öffentlichen Auftrags. So wurde Anfang der 1960er Jahre zunächst der Sparerziehungsauftrag um den Auftrag der Erziehung „zum vernünftigen Umgang mit Geld“<sup>208</sup> ergänzt und wandelte sich in den folgenden Jahren immer stärker hin zu einer allgemeinen Geld- und Vermögensberatung.<sup>209</sup> Dies schlug

---

<sup>206</sup> Vgl. Kobarg: Sparkassenwerbung (wie Anm. 24), S. 69.

<sup>207</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs: Moralische Anstalt (wie Anm. 28), S. 193 ff.

<sup>208</sup> N., N., Die Aufgabe des zentralen Werbeausschusses, in: 30 Jahre Sparkassen Werbedienst. 1935-1965, Sonderheft des Sparkassen Werbedienst, 1966, S. 18-25, hier 19.

<sup>209</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 157 f.

sich auch in den Werbebotschaften der Sparkassen zu den Weltspartagen nieder, wie „Vermögen fängt mit Sparen an“ (1965) oder „Sparen – Vermögen bilden“ (1966).<sup>210</sup>

Dieser Wandel wurde begleitet von einem Ausbau des sparkasseneigenen Dienstleistungsangebots. So wurden Sparprodukte wie das Reise-, Heirats- und das Junghandwerkersparen entwickelt oder kopiert – wie zum Beispiel das „PS-Sparen“ der Volksbanken.<sup>211</sup> Aber nicht nur für das Passivgeschäft entstanden neue Produkte, auch im Aktivgeschäft schlug man neue Wege ein, insbesondere auf dem Feld der Konsumkredite. Doch gerade die Einführung von Konsumkrediten stellte die Sparkassen vor ein Glaubwürdigkeitsproblem, denn sie hatten solche Kredite jahrzehntelang als unmoralisch bezeichnet und bekämpft. Daher versuchten sie, auch diese Produkte in ihre Spargedanke zu integrieren. So wurde beispielsweise bei der „Möbelspar und -kredithilfe“ von zentraler Seite darauf hingewiesen, dass die Werbung für dieses Kombiprodukt aus Sparplan und Konsumkredit pädagogisch sinnvoll sei, da man den Menschen aus der Not helfe und sie vor allem durch monatliche Ratenzahlungen an das Sparen gewöhne.<sup>212</sup>

Im Laufe der 1950er Jahre bauten die Sparkassen eine zunehmende Liquidität auf.<sup>213</sup> Diese Liquidität gepaart mit der aggressiven Vermarktung von neuen Kreditformen der Konkurrenz<sup>214</sup> führten zu einem zögerlichen Umdenken bei der Bewerbung von Krediten innerhalb der Sparkassenorganisation. So propagierte der DSGV 1958 den „Kampf um den guten Debitor“<sup>215</sup> und versuchte die Sparkassen damit von dem Nutzen der Kreditgewährung und -werbung zu überzeugen, wobei die Produktpalette zum Beispiel durch das Anschaffungsdarlehen (1961) stetig erweitert wurde. Trotzdem spielte die Kreditwerbung bis zum Ende der 1960er Jahre auch auf der zentralen Ebene nur eine untergeordnete Rolle. Es flossen gerade einmal 0,8 Prozent des Werbeetats in diesen Bereich.<sup>216</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Gundermann, Hans, Weltspartagmotto und Sparkassenwerbung, in: Sparkasse H. 21 (1966), S. 383.

<sup>211</sup> Vgl. Jürgen Mura: Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte II. Stuttgart 1995, S. 37 ff.

<sup>212</sup> Vgl. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen (Hg.): Jahresbericht 1949, Frankfurt/M. 1950, S. 11.

<sup>213</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1958, Bonn 1959, S. 38 f.

<sup>214</sup> Unter anderem führten 1959 die Großbanken den persönlichen Kleinkredit ein und konnten große Erfolge damit erzielen.

<sup>215</sup> Hoffmann, Josef: Die Sparkassen im vollen Wettbewerb, in: Sparkassen-Werbedienst 16 (1958), S. 119.

<sup>216</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 179.

Die Sparkassenorganisation nutzte sämtliche ihr zur Verfügung stehenden Medien ein, unter anderem seit 1960 auch Fernsehwerbespots. Die grafische Ausgestaltung setzte zumindest punktuell auf einheitliche Elemente. Ab 1957 wurde eine Geld- und Markleiste mit dem Sparkassen-S bei den Anzeigen als darstellerische Konstante gewählt.<sup>217</sup> 1963 folgte dann die Einführung des Werbeslogans „Wenn’s um Geld geht – Sparkasse“ (Abb. 1). Diese ersten Anzeichen eines Corporate Design in der Außendarstellung legten die Grundlage für den Aufbau eines geschlossenen Ansprachesystems des Sparkassenmarketings mit einem hohen Wiedererkennungswert.<sup>218</sup>



Abb. 1 Anzeige „In Hausschuhen zahlen“ (Annonce für den Spargiroverkehr von 1963 mit der „Geld- und Markleiste“ (links), dem Sparkassen-S und dem Slogan „Wenn’s um Geld geht... Sparkasse“)

### 2.3 Personalschulung: Auf dem Weg zur Professionalisierung

Um ein Marketingbewusstsein auf allen Funktionsebenen des Sparkassengeschäfts zu etablieren, wurde das Fort- und Weiterbildungsprogramm für Sparkassenmitarbeiter massiv ausgebaut. Der Niedersächsische Sparkassen- und Giroverband nahm hierbei eine Vorreiterrolle ein, indem er ab 1949, anknüpfend an die Vorkriegszeit, wieder

<sup>217</sup> Vgl. N. N., Daten deutscher Sparkassenwerbung, in: Sparkasse-Werbedienst 22 (1964), S. 104-106, hier 106.

<sup>218</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 155 f.

Fachtagungen zur Sparkassenwerbung abhielt.<sup>219</sup> 1952 wurden Tagungen für die Werbesachbearbeiter der Girozentralen etabliert.<sup>220</sup> Hierbei ist anzumerken, dass unter Werbung alle absatzförderlichen Maßnahmen verstanden wurden. Zur gleichen Kategorie können die seit 1950 stattfindenden Werbeleiteraussprachen gezählt werden. Diese wurden organisiert, um einen Erfahrungsaustausch zwischen den Sparkassen, dem DSV und den Sparkassenverbänden zu initiieren.

Doch von einer umfassenden Marketingschulung der Sparkassenangestellten konnte noch nicht die Rede sein. Das Ziel war vielmehr zunächst, einen soliden Grundstock an gut geschulten Werbe- und später Marketingexperten innerhalb der Sparkassenorganisation aufzubauen. Gerade am Beispiel der Werbeleiter zeigt sich, auf welche Weise die Zentraleinrichtungen DSGV und DSV versuchten, eine professionelle Marketingorganisation bei den Sparkassen zu etablieren. Seit Beginn der 1950er Jahre empfahlen sie den Sparkassen, die Stelle eines hauptamtlichen Werbeleiters oder zumindest eines Werbesachbearbeiters einzurichten. Zusätzlich zu den oben genannten Aussprachen bot die Zentralstelle für Sparkassenwerbung seit 1953 spezielle Lehrgänge an, um den mit Werbefragen betrauten Sparkassenmitarbeitern das erforderliche theoretische und praktische Wissen zu vermitteln.<sup>221</sup> 1958 schließlich beschloss der Zentrale Werbeausschuss „Richtlinien über Aufgabe, Stellung und Tätigkeit des Werbeleiters“, die im selben Jahr veröffentlicht wurden.<sup>222</sup> Seither zählte diese Funktionsstelle zum festen Organisations-Set-up der meisten deutschen Sparkassen.

Neben den Fachtagungen und Weiterbildungen in allen Bereichen des Sparkassenwesens wurden auch Kongresse ausgerichtet, um mit interessanten Zielgruppen in Kontakt zu kommen. Ein Beispiel ist die seit 1953 jährlich stattfindende Sparpädagogische Tagung. Diese passte perfekt in das selbstgewählte Bild der moralisch zum Sparen erziehenden Sparkasse, festigte die starke Position der Sparkassen im Bereich des Schulsparens und ermöglichte einen kontinuierlichen Kontakt mit Lehrer- und Elternorganisationen, Schulreferenten und Kultusbehörden.<sup>223</sup> In diesem Zuge wurden auch pädagogische Beiräte auf der zentralen, der regionalen und

---

<sup>219</sup> Vgl. N. N., Sparkassenwerbung 1949, in: Sparkassen-Mitteilungen 11 (1949), S. 86, hier 86; Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 110 und 138; N. N., Werbetagung in Hannover, in: Sparkassen-Werbedienst 8 (1950), S. 27-29.

<sup>220</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 143.

<sup>221</sup> Vgl. N.N.: Lehrgänge für Werbeleiter, in: Sparkassen-Werbedienst 11 (1953), S. 213.

<sup>222</sup> Vgl. Alfred Weidner: Der hauptamtliche Werbeleiter, Bonn 1958.

<sup>223</sup> Vgl. N. N.: Sparpädagogische Tagung, in: Sparkassen-Werbedienst 11 (1953), S. 103; Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 140.

der örtlichen Ebene der Sparkassenwerbeorganisation eingeführt, um die Sparerziehung der Jugendlichen im Allgemeinen und das Schulsparen im Besonderen weiter zu professionalisieren.<sup>224</sup>

## 2.4 Vertriebspolitik und werbliche Absatzförderung

Bis 1958 waren viele Bereiche, die wir heute unter ein modernes Bankenmarketing subsummieren würden, von staatlicher Seite aus reglementiert. Umso wichtiger war es, die nach der Liberalisierung des Bankenmarktes neu erstandenen Freiräume konsequent zu nutzen. Nach dem Wegfall der Bedürfnisprüfung 1958 konnten die deutschen Kreditinstitute neue Filialen rein nach betrieblichen Faktoren gründen und mussten sich ihre Niederlassungen nicht mehr von staatlicher Seite genehmigen lassen. Für die Sparkassen, welche in der Regel schon ein gut ausgebautes Filialnetz besaßen, bedeutete dies zunächst eine erhebliche Verschärfung ihrer Wettbewerbssituation, da nun auch die Großbanken mit Filialen in ihre Geschäftsgebiete hineindrängten. Hinzu kam, dass die einzelnen Sparkassen sich im Unterschied zur den privaten Aktienbanken an das Regionalprinzip halten mussten und nicht einfach irgendwo neue Zweigstellen aufbauen konnte, sondern nur in ihrem eng umrissenen Geschäftsgebiet.<sup>225</sup> Nichtsdestoweniger nutzten die Sparkassen die neuen Freiräume in der Vertriebspolitik mehr aus als es alle anderen Bankengruppen in der Bundesrepublik taten. So stieg die Zahl der Geschäftsstellen allein im Geschäftsjahr 1959 um 1.214, wohingegen sie im Zeitraum von 1949 bis 1958 lediglich um 1.689 gestiegen war.<sup>226</sup> Diese Expansion hatte sowohl Vor- als auch Nachteile. Zum einen konnten neue Kundenkreise durch die Filialneugründungen erschlossen, und zum anderen die Nähe zu schon bestehenden Kunden stark verbessert werden. Gleichzeitig drückte dieser Expansionskurs jedoch massiv auf die Rentabilität der Sparkassen.

---

<sup>224</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 140.

<sup>225</sup> Vgl. Ingo Ellgering: Expansion und Strukturwandel der Sparkassen in der jüngeren Vergangenheit (ab 1958), in: Mura, Jürgen (Hg.): Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S.60-87, hier 61 f.

<sup>226</sup> Vgl. Ashauer: Ersparungscasse (wie Anm. 26), S. 282 f.

## 2.5 Die Neuentdeckung des Kunden: Beginn der Marktforschung

Schon seit den 1920er Jahren hatten die Sparkassen in unregelmäßigen Abständen kleinere, eher punktuelle Markt- und Kundenuntersuchungen in Auftrag gegeben.<sup>227</sup> Von einer systematischen, wissenschaftlich fundierten Marktforschung konnte aber keine Rede sein, weder bei den Sparkassen noch bei den anderen Institutsgruppen. Dies änderte sich 1959. Auslöser war die Studie „Der neue Bankkunde: eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung“<sup>228</sup>, die im Auftrag der Privatbanken entstand. Sie galt als wegweisend für das Bemühen, die Geschäftsstrategien stärker auf Informationen über das Kundeninteresse fußen zu lassen. Die Sparkassen adaptierten die neue Vorgehensweise recht schnell und begannen noch im selben Jahr mit ambitionierten Projekten der Konsumentenerkundung. Den ersten Schritt bildete 1959 die Auswertung einer repräsentativen Stichprobe von Sparkontokarten. Sie wurde 1964 wiederholt, um einen potentiellen Wandel im Kundenverhalten beobachten zu können. In den Jahren 1960 und 1961 wurde zudem im Auftrag der Sparkassen eine Bedarfsanalyse bei 10.000 Privathaushalten durchgeführt.<sup>229</sup>

1966 beauftragte der DSV die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) mit einer Imagestudie über die psychologische Wirkung der „Marke“ Sparkasse und ihre Positionierung am Markt. Die GfK-Studie ergab, dass die Kunden bei den Sparkassen vor allem deren gut ausgebautes Zweigstellennetz und die (Mündel-)Sicherheit schätzten. Zugleich galten die Sparkassen aus der Sicht der Kunden aber auch als langsam, umständlich und bürokratisch.<sup>230</sup> Ein wesentliches Ergebnis der Umfragen war zudem, dass die Kunden die Werbeslogans der Sparkassen zwar kannten, aber oftmals nicht der Sparkassenorganisation zuordnen konnten. Das ließ auf ein Kommunikationsdefizit schließen. Dieser Befund war insofern nicht verwunderlich, als es innerhalb der Sparkassenorganisation bis dato kein einheitliches Corporate Design und auch keine klaren Leitlinien der Unternehmenskommunikation gab, die das Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen herausstellten.

---

<sup>227</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 163 ff.

<sup>228</sup> Gesellschaft für Industrie-Publizität mbH: Der neue Bankkunde: eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1959.

<sup>229</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 164.

<sup>230</sup> Vgl. mo, Sparkassen und Banken im Spiegel der GfK-Befragung, in: Sparkassen-Werbedienst 25 (1967), S. 7.

### 3. Verankerung eines integrierten Marketings in der Sparkassenorganisation seit Ende der 1960er Jahre

Ende der 1960er Jahre wandelte sich das Sparkassenmarketing insofern, als fortan nicht mehr die Gewinnung von neuen Kunden im Fokus stand, sondern vor allem die Intensivierung (Cross-Selling) der schon bestehenden Kundenkontakte in den Mittelpunkt rückte.<sup>231</sup> Hierzu standen den Sparkassen durch den Wegfall der Zinsbindung und des Wettbewerbsabkommen 1967 die ganze Bandbreite an Marketinginstrumenten zur Verfügung. Die Erfahrungen, welche die Sparkassen in den letzten zwei Dekaden in den einzelnen Marketingbereichen gesammelt hatten, kumulierten Ende der 1960er Jahre in einem modernen Verständnis von Marketing als umfassenden kundenorientierten Managementansatz. So formulierte DSGV-Präsident Ludwig Poullain auf dem Sparkassentag 1969:

*„Die praktische Sparkassenpolitik ist marktorientiert. Für unsere Arbeit bedeutet das die konsequente Vollendung des Umdenkens von der betrieblichen Ausrichtung am Markt, also auf die Wünsche, die der Kunde hegt, und die Anforderung, die er stellt. Wir werden nicht nur systematische Marktuntersuchungen anstellen; auch die Entwicklung einer eigenen Marktstrategie gehört dazu, um die Aktionen und Reaktionen aller Marktteilnehmer vorauszuplanen und die Kundenbedürfnisse durch marktkonformes Verhalten zu befriedigen. Zu dieser Marktstrategie gehört auch, sparkassenkonzeptionsgerechte Kundenwünsche zu wecken“<sup>232</sup>*

Ein Ergebnis dieser neuen, stärker auf einer verkäuferischen Grundhaltung basierenden Herangehensweise war unter anderem die Etablierung von bereichsübergreifenden, koordinierten, wissenschaftlich begründeten Marketingstrategien über mehrere Jahre. So wurden unter anderem Anfang der 1970er umfassende Marketingkampagnen wie die sog. „Problemlöserlinie“ (1971-1974) sowie die „Geldberaterlinie“ (1978-1981) durchgeführt.

#### 3.1 Markenimage und Corporate Design. Die Vereinheitlichung der Marketingkommunikation

Die GfK-Studie von 1966 hatte gezeigt, dass einer der größten Mängel der Sparkassen ihr uneinheitliches Erscheinungsbild war. Nicht nur bei den Logos gab es erhebliche Differenzen. Die Werbeautonomie der einzelnen Sparkassen hatte auch dazu geführt, dass es die unterschiedlichsten Hausfarben gab. Dieser Umstand fiel umso stärker ins

---

<sup>231</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 184.

<sup>232</sup> Ludwig Poullain: Sparkassenpolitik für morgen, in: Sparkasse 86 (1969), S. 169-178, hier 172.



Gewicht, als die anderen Bankgruppen in der Außendarstellung schon größtenteils mit einheitlichen Corporate Designs arbeiteten, um die Kunden anzusprechen und den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Das uneinheitliche Erscheinungsbild führte nicht nur dazu, dass die Kunden eine Sparkasse als solche mitunter gar nicht erkannten, es bewirkte vielfach auch, dass eine effiziente Image-, Gemeinschafts- und notwendige Anschlusswerbung insbesondere auf der lokalen Ebene praktisch unmöglich war.<sup>233</sup> Aus diesem Grund beauftragte der DSV den bekannten Designer Otl Aicher mit der Entwicklung eines Corporate Design. 1972 wurde das neue, alles umfassende Regelwerk zum gemeinsamen Markenauftritt allen Sparkassen zur Verfügung gestellt. Fortan war das überarbeitete Sparkassen-S ohne Einwurfschlitz das neue Einheitslogo der Sparkassen (Abb. 2 und 3). Als neue Hausfarbe hatte Aicher Rot ausgewählt (im Farbton Geraniumrot, als Druckfarbe HKS 13), unter anderem deshalb, weil sowohl Männer als auch Frauen diese Farbe präferierten.<sup>234</sup> Außerdem umfasste das einheitliche Erscheinungsbild die Schriftart Helvetica, welche einer psychologischen Analyse zufolge für Ordnung und Nüchternheit, aber auch für Fortschritt und Frische stand.



*Abb.2 Das erste Sparkassen-S von Lois Gaigg (1938)*



---

<sup>233</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 212.

<sup>234</sup> Vgl. Deutscher Sparkassenverlag (Hg.): Sparkassen - Entwurf eines neuen Erscheinungsbildes, Stuttgart o. J., S. 4 ff.

*Abb.3 Das neue Sparkassen-S von Otl Aicher (1971)*

Die nun jährlich erscheinenden, auf die Gemeinschaftswerbung abgestimmten sog. Streu- und Motivpläne wurden durch weitere Maßnahmen seitens der Zentraleinrichtungen unterstützt. So führte der DSGV seit 1970 zentrale Briefings durch, um den jeweiligen Marketingverantwortlichen klare Richtlinien für die Ausgestaltung zu geben.<sup>235</sup> Diese Meetings waren ein wichtiges Element, um das einheitliche Marketing in der Sparkassenorganisation voranzubringen. Dieser Schritt wurde seit 1977 durch den DSV ergänzt, der begann, Marketingplanungsmappen für die Sparkasseninstitute herauszugeben. Darin wurde detailliert aufgeführt, wie lokale Marketingpläne und -maßnahmen entwickelt werden konnten, natürlich auf Basis von zuvor beim DSV erarbeiteten Aktionspaketen. Diese Maßnahme sollte die Werbung mittels Nutzung von Skaleneffekten kostengünstiger machen und den Sparkassen die Möglichkeit bieten, auf lokale Besonderheiten flexibel zu reagieren. Der Rückgriff auf die DSV-Aktionsmappen hatte zusätzlich den Vorteil, dass die Zentraleinrichtungen sich weiterhin einen starken Zugriff auf die lokale Werbung sichern konnten, aber sich die Sparkassen nicht durch die zentrale Seite in ihren individuellen Maßnahmen eingeengt sahen.<sup>236</sup>

Insgesamt manifestierte sich die steigende Bedeutung der zentralen Einrichtungen und der Aufbau eines einheitlichen Markenimages bei der Werbung sehr deutlich in einer überdurchschnittlichen Steigerung des Werbeetats für die Gemeinschaftswerbung. Während die allgemeinen Werbeaufwendungen der Sparkassenorganisation im Jahr 1970 um 15,3 Prozent zunahmen, stiegen sie für die Gemeinschaftswerbung allein in diesem Jahr um 28,5 Prozent.<sup>237</sup> Die neuen Marketingschwerpunkte wurden gesetzt und waren wohl rasch recht breit akzeptiert.

Ein zentraler Baustein für die Marketingplanung der Sparkassenorganisation bis in die frühen 1980er Jahre war die DOR-Studie (Decision Orientated Research). Der DSGV gab 1971 die dreijährige DOR-Studie mit dem Ziel in Auftrag, auf Basis des Geldverhaltens eine Marktunterteilung von Kunden nach ihrer Persönlichkeit, Finanz- und Bankmentalität zu erarbeiten. Nach Fertigstellung der Studie 1974 verfügten die Sparkassen zum ersten Mal über eine detaillierte und umfangreiche Zusammenstellung

---

<sup>235</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 185.

<sup>236</sup> Vgl. ebd., S. 187.

<sup>237</sup> Vgl. Deutscher Sparkassenverlag (Hg.): Die Werbeaufwendungen der Sparkassen in der BRD 1970, Stuttgart 1971, S. 6 ff.

zum einen eher quantitativ-statistisch über das Nutzungsverhalten ihrer Kunden, zum anderen durch qualitativ-psychologische Motivforschungen auch über die jeweiligen Wertvorstellungen, Anschauungen und Interessen ihrer Klientel. Hierdurch wurde es den Sparkassen nicht nur möglich, Potenzialanalysen für einzelne Produkte in den Vertriebsfeldern Sparen und Kredit zu erstellen, sondern sie kannten nun auch die nötigen Argumentationslinien, um die einzelnen Zielgruppen möglichst direkt und persönlich anzusprechen. Hierzu wurden psychologische Segmentationsstudien erstellt, die zunächst fünf verschiedene Kundentypen (Allround-Kunde, Spartyp, Kredittyp, gehemmter Typ und interaktiver Typ) unterschieden. Diese Aufteilung wurde später auf nur noch drei Kategorisierungen von Kundentypen reduziert (siehe Tab. 2).

Der Zentral-Kunde sparerbezogen	Der Dispositions-Kunde kreditbezogen	Der Individual-Kunde professionell
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wünscht zu sparen</li> <li>- Lehnt Kredit ab</li> <li>- Sucht Rat beim Fachmann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucht Kredit</li> <li>- Hält nichts vom Sparen</li> <li>- Fürchtet Bürokratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzt alles intensiv</li> <li>- Erwartet Qualität und Service</li> <li>- Erwartet Geschäftsmäßigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparsam</li> <li>- Preisbewusst</li> <li>- Verantwortungsbewusst</li> <li>- Sicherheitsstrebend</li> <li>- Diszipliniert</li> <li>- Prinzipientreu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsum-freudig</li> <li>- Nicht preisorientiert</li> <li>- Unkompliziert</li> <li>- Nicht planend</li> <li>- „wurstig“</li> <li>- Geltungsbedürftig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstsicher</li> <li>- Sachlich</li> <li>- „erfahren“</li> <li>- Selbstbewusst</li> <li>- Flexibel</li> <li>- Pragmatisch</li> <li>- „etabliert“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditionssparer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Kreditnutzer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überdurchschnittliche Nutzung aller Formen</li> </ul>

Abb.2 Kundentypen nach DOR<sup>238</sup>

<sup>238</sup> Vgl. Deutscher Sparkassenverlag (Hg.): Kundenorientiertes Beraten mit der Kontoeröffnungskonzeption, 2. Aufl., Stuttgart 1978, S. 13.

Basierend auf der DOR-Segmentierung erfolgte in den nächsten Jahren (siehe Tab.3) eine Schwerpunktsetzung bei den Marketingkampagnen, deren Wirkung noch durch gezielte, auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Ansprachesysteme und Marktforschung zu erhöhen versucht wurde. Dabei wurden nun klare Markt- und Werbeziele definiert und deren Erreichen kontrolliert. Dies war ein wichtiger Weg, um aus Informationen über die Kunden systematisches strategisches Wissen zu generieren, das immer wieder überprüft und entsprechend korrigiert werden konnte. Gerade im Bereich der Werbeanzeigen unternahm der DSV umfassende Marktforschungsuntersuchungen, um die Anzeigeformen herauszuarbeiten, welche den gewünschten Kundentypen bestmöglich ansprachen. Bei solchen sogenannten „typopictoralen Motivanalysen“ wurde unter anderem herausgefunden, dass der Allround-Kunde und der Kredittyp weniger auf die Bebilderung schauten, sondern vor allem auf die Schlagzeile achteten.<sup>239</sup>

Die durch die Forschung erarbeiteten Erkenntnisse flossen direkt in die einzelnen Kampagnen ein. Dabei versuchten die Sparkassen eine übergeordnete Marketinglinie zu finden, in der sich einzelne auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Gestaltungsmöglichkeiten realisieren ließen. Erste Erfahrungen mit solchen Kampagnen hatten die Institute schon vor der DOR-Studie mit der „Hellen Kopfes“-Werbelinie gesammelt, welche sich durch eine starke Abstrahierung relativ einfach auf die jeweilige Kundengruppe anpassen ließ.<sup>240</sup> Dieser Ansatz zeigte sich auch in der neukonzeptionierten Marketinglinie ab 1981. Als durchgängiges gestalterisches Element wurde ein Kreislayout verwendet. Die darin dargestellten Motive variierten je nach Zeitung oder Zeitschrift und deren spezieller Lesergruppe. So erschienen zum Beispiel in wirtschaftlich orientierten Zeitungen Grafiken zu ökonomischen Zusammenhängen, meistens mit Testimonials bzw. Personengruppen, mit denen sich die jeweilige Zielgruppe identifizieren konnte. Unter dem Bildmotiv waren ein passender Anzeigetext und darunter das Sparkassenlogo, welches zu dieser Zeit schon einen Bekanntheitsgrad von fast 90 Prozent in der deutschen Bevölkerung erreichte.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Ry, Typopictorale Sparkassenanzeige erreicht hohe Beachtung, in: Sparkassen-Werbedienst 32 (1974), S. 130.

<sup>240</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 210 f.

<sup>241</sup> Vgl. mg, Die Sparkassenwerbung 1981 ist eine runde Sache, in: Sparkassen-Werbedienst 38 (1980), S. 248-249, hier 248 f; Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 238 f.

<b>Kampagne</b>	<b>Marktziel</b>	<b>Werbeziel</b>	<b>Nutzen</b>	<b>Ziel-gruppen</b>
Kontensparen I/ Regelmäßig Sparen	Verstetigung des Spareinlagenzuflusses; höherer Ausnutzungs- grad	Erhöhung des Bekanntheits- und Verständnis- grades	Automatik; Zinsvorteil; Realisation von Plänen	Spar-Dauer- auftrag; Spartyp; Inaktiver Typ
Kontensparen II	Gewinnung zusätzlicher Spareinlagen; Ausnutzung der Höchstbeträge (1975/76); Anschlussverträge (1976/77)	Erhöhung des Bekanntheits- und Verständnis- grades	Automatik; staatliche Prämien; Zinsvorteil	Spartyp, Allround- Kunde; gehemmter Typ
Aktiv-geschäft	Erhöhung des Marktanteils im Konsumenten- kreditgeschäft	Verbesserung des Kreditimages der Sparkassen	Profilierung durch unbüro- kratische und schnelle Kreditvergabe	Allround- Kunde; Kredittyp
Jugendgiro/ Werbung für Berufs- anfänger	Erhöhung des kundenbezogenen Marktanteils bei Jugendlichen und Berufsanfängern	Profilierung der Sparkassen als jugend- orientierte Institute	Realisierung von Plänen; selbst-ständige Gelddisposition	Keine DOR- Segmentierung
Image	Profilierung der Sparkassen als leistungsfähiger Finanzpartner			Alle Kunden- gruppen
Wirtschafts- linie	Bedarfsorientierte Ergänzung zur PR-Werbung			Gewerbliche Wirtschaft; Freie Berufe und Selbst- ständige

Tab.3 Werbeschwerpunkte 1975-1977<sup>242</sup>

<sup>242</sup> Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 220.

### 3.2. Training für das Marketing: Mitarbeiterschulung und Professionalisierung

Wie in allen Bereichen des Marketings, so zog die Sparkassenorganisation Ende der 1960er Jahre auch aus den gemachten Erfahrungen der 1950er im Bereich des Personalwesens neue Erkenntnisse. Das bisherige Selbstverständnis des Sparkassenpersonals als „Sparkassenbeamte“ verstärkte das ungewollte negativ behaftete Image der Sparkasse als Behörde.<sup>243</sup> Der Wandlungsdruck im Personalwesen wurde durch die Maßnahmen noch verschärft, die in anderen Aktionsfeldern des Marketings bereits umgesetzt wurden. So stellte der neue Ansatz mit einzelnen und teilweise monatlich wechselnden Schwerpunktprogrammen, wie der „Konto-Bequemlichkeit“ (1971) und der „Regelmäßig Sparen“-Kampagne (1971-1972)<sup>244</sup> die Sparkasseninstitute vor neue Herausforderungen. War das Bankprodukt an sich für den Kunden schon abstrakt und schwer zu fassen, so erhöhte sich der Erklärungsbedarf durch den schnelleren Wechsel noch erheblich – und zwar nicht nur bei den Kunden, sondern auch bei den Mitarbeitern. Da aber der endgültige Verkaufserfolg vor allem von den Mitarbeitern am *point of sale* abhing, rückten nun diese Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Marketingweiterbildung.

Ein erster großer Schritt hin zur Erweiterung und Modernisierung des Mitarbeiterschulungssystems war der Aufbau eines audio-visuellen Fernschulungskonzeptes. 1971 wurden alle Sparkassen mit den dafür nötigen Geräten ausgestattet, und ab 1972 gab es die ersten Trainingspakete. Diese wurden vom DSGV und dem DSV gemeinsam entwickelt. Sie deckten sowohl einzelne Produkte als auch allgemeine Verhaltensweisen mittels Rollenspiele ab und wurden zur Schulung in allen Bereichen und auf allen Ebenen innerhalb der Sparkassen eingesetzt. Diese neue Fortbildungsmöglichkeit stieß bei den Instituten auf breite Resonanz. Schon zwei Jahre nach der Einführung hatten mehr als 500 Sparkassen die AV-Trainingspakete abonniert.<sup>245</sup> Institutionell fanden die verstärkten Bemühungen im Personalwesen/Bildungswesen der Sparkassen ihren Ausdruck in der Gründung der „Deutschen Sparkassenakademie“ in den Räumlichkeiten des DSGV.<sup>246</sup>

Einen weiteren wichtigen Baustein innerhalb des Marketingbereichs Personal bildete der Versuch, ab 1971 im Zuge der „Konto-Bequemlichkeit“-Kampagne Prämien für die

---

<sup>243</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 222 f.

<sup>244</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 195 ff.

<sup>245</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 233 ff.

<sup>246</sup> Vgl. ebd., S. 223; Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S.263.

Mitarbeiter einzuführen. In den kommenden Jahren wurden mehrere Formen von leistungsbezogenen Prämiensystemen ausprobiert und klare Abschlusszielvorgaben für die Mitarbeiter formuliert. Doch nach fünf Jahren wurden der Ansatz des „Management by Motivation“ wieder verworfen, da er nicht zu den erhofften Erfolgen führte.<sup>247</sup> Leider fehlen bislang historische Quellen, um die Ursachen näher zu ergründen. Vermutet werden muss, dass die Modelle einer leistungsorientierten Mitarbeiterführung (noch) zu stark mit der etablierten bürokratischen Unternehmenskultur kollidierten.<sup>248</sup>

Aufbauend auf der DOR-Studie wurde 1974 ein Beratungskonzept, die sogenannte „Kontoeröffnungskonzeption“ (KEK), entwickelt, um den Mitarbeitern eine Richtlinie für die Beratung direkt nach dem ersten Kundenkontakt an die Hand zu geben. Damit schlossen die Sparkassen eine wichtige Lücke in ihrem Beratungssystem. Nachfolgend entstand ein das ganze Leben der Kunden umfassendes System von Aktionskonzeptionen, angefangen beim „Baby-Service“ für Neugeborene über die „Knax-Tage“ für Grundschüler, „Start-Service“ für Berufsanfänger, den „Auszahlungsplan“ für ältere Kunden bis hin zum Beratungskonzept im Individualgeschäft für wohlhabende Kunden. Dabei wurden im Laufe der Jahre die Beratungskonzepte den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen immer weiter angepasst. So trugen die Sparkassen mit dem 1976 etablierten „Sparkassen-Umzugs“-Service der zunehmenden Mobilität ihrer Kunden Rechnung.<sup>249</sup> Das Sparkassenmarketing kombinierte auf diese Weise einen starken Alltags- und Lebenssituationsbezug mit einem Aktionsmodell von Produktzyklen.

Durch die Kampagne „Geldberaterlinie“ seit 1978 wurden die Sparkassenmitarbeiter noch stärker in den Fokus des Marketings gestellt. Der einzelne Mitarbeiter sollte für sämtliche Geldprobleme des Kunden eine Lösung parat haben, und zwar spartenübergreifend. Der Name „Geldberater“ wurde bewusst gewählt, da er im Unterschied zu Anlage- oder Vermögensberater Universalität ausdrückt. Gleichzeitig entschied man sich gegen den Begriff des Finanzberaters, weil dieser zu sehr mit dem Finanzamt assoziiert wurde.<sup>250</sup> In diesem bewussten Rebranding des Sparkassenmitarbeiters als Geldberater wird zum einen der lange Weg der Sparkassen

---

<sup>247</sup> Vgl. Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 202 f.

<sup>248</sup> Eine erste wissenschaftliche Untersuchung in diesem Bereich erschien 2019: Sebastian Knake: «Moderne Vertriebswege»: die Verbreitung erfolgsorientierter Vergütungsformen im Privatkundengeschäft bei Banken und Versicherungen in Westdeutschland in den 1970er und 80er Jahren, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 64 (2019), S. 49-82.

<sup>249</sup> Vgl. Emmerich, Geschichte (wie Anm. 25), S. 204 f.

<sup>250</sup> Vgl. ebd., S. 232.

seit den 1950er Jahren deutlich, als die Mitarbeiter noch Sparkassenbeamte waren. Zum anderen wird ersichtlich, wie umfassend, durchdacht und vielschichtig die Sparkassenmarketingkampagnen seit den 1970er Jahren waren.

### 3.3 Neue Produkte, neues Marketing: Diversifizierung des Dienstleistungsangebots

In der Produktpolitik vollzog sich ein bemerkenswerter Wandel. Die Initiative für neuen Produkte gingen nun immer weniger vom DSGV aus, sondern einzelne lokale Sparkassen und regionale Institute übernahmen die Entwicklung. So entwickelte die Städtische Girokasse Stuttgart ein „Abbuchungs- und Abschöpfungsdauerauftrag-Verfahren (ADA)“, welches bald zur besseren Vermarktung in „Plus-Sparen“ umbenannt wurde<sup>251</sup>, und die Kreissparkasse Köln entwickelte 1968 den „Dispositionskredit“ in der heutigen Form.<sup>252</sup> Wichtige Produktinnovationen kamen also von den regionalen Sparkassen. Beim Kreditmarketing blieb die Kreissparkasse Köln innerhalb der Sparkassenorganisation führend. So entwickelte die Kreissparkasse Köln 1976 das „S-Allzweckkredit-Programm“. Anhand dieses modular aufgebauten Systems, welches den Dispositionskredit, das Allzweckdarlehen und die Allzweckhypothek umfasste, konnte ein maßgeschneidertes Produkt für den jeweiligen Kunden erarbeitet werden.<sup>253</sup> Besonders bei der Einführung der neuen Kreditprodukte zeigte sich der massive mentale Wandel, der sich innerhalb der Sparkassen vollzogen hatte. Stieß die zentrale Einführung des Anschaffungsdarlehens 1961 noch auf massive Ablehnung, so konnte das S-Allzweckkredit-Programm relativ problemlos flächendeckend etabliert werden. Die Aufgabe des DSGV und des DSV in diesem Bereich konzentrierte sich zunehmend darauf als Informationsstelle und Transmissionsstelle für die neuen Produkte zu dienen. Hierzu nutzte die Verbandszentrale ihre sämtlichen Kommunikationswege innerhalb der Organisation wie

---

<sup>251</sup> In diesem Produkt zeigt sich exemplarisch die starke Verzahnung zwischen den einzelnen Marketingbereichen. Das ADA-Verfahren wäre ohne eine fortgeschrittene Automatisierung innerhalb der Sparkassen nicht möglich gewesen. Walther Zügel: Modernes Sparkassen-Marketing als Voraussetzung einer kundenorientierten Geschäftspolitik, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.): Sparkassen in öffentlicher Verantwortung, Deutscher Sparkassentag 1971, Stuttgart 1973, S. 124-137, hier 133 f; Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 227.

<sup>252</sup> Vgl. Pioniere der Zeit: Die historischen Ereignisse der Kreissparkasse Köln, o. J., <<https://www.ksk-koeln.de/unternehmen/unternehmensprofil/ueberblick-zahlen/historische-ereignisse-kreissparkasse-koeln.aspx>>, Stand: 23.03.2019.

<sup>253</sup> Vgl. Ingo Ellgering: Das Allzweckprogramm der Kreissparkasse Köln, in: Sparkassen-Werbedienst 35 (1977), S. 80-81, hier 80 f.



Fachtagungen und Zeitschriften und außerhalb der Organisation durch die marketingtechnische Optimierung des Produkts und die Entwicklung der Werbelinien.

Ein weiterer wichtiger Bereich des Bankenmarketings ist das Prozessmanagement. Während der 1950er und 1960er Jahre wurde, bedingt durch den Personalmangel<sup>254</sup> und die massive Zunahme der Buchungsvorgänge durch die neue Produktinnovation des bargeldlosen Lohn- und Gehaltskonten,<sup>255</sup> die Automatisierung des Bankbetriebes vorangetrieben. Dabei diente die Automatisierung, mittels Lochkartenverfahren und später ersten EDV-Anlagen, vor allem der Effizienzsteigerung des Back-Office.<sup>256</sup> Eine Weiterentwicklung der Automatisierung so, dass sie auch im Schalterraum Anwendung finden konnte, wurde aber lange von keiner zentralen Stelle aus unternommen. Von einem flächendeckenden Einsatz von Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker bei den Sparkassen kann erst in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre die Rede sein.<sup>257</sup>

Doch ein Paradebeispiel für ein umfassendes Marketingkonzept basierte auf der elektronischen Datenverarbeitung. 1969 wurde die erste computergestützte Anlageberatung bei den Sparkassen durchgeführt. Hierbei wurden neueste technische und prozesshafte Entwicklungen innerhalb der Sparkassen mit Mitarbeiterschulungen und der Produktpalette der Sparkassen kombiniert, um nicht nur Personalressourcen einzusparen, sondern vor allem auch, um den Sparkassen ein modernes Image zu geben und somit die junge Zielgruppe anzusprechen. Die erste computergestützte Anlageberatung war „Hallo Partner – weck dein Geld auf“ 1969. Dabei wurden den Kunden nicht direkt Anlagevorschläge angezeigt, sondern die Daten wurden programmgestützt ausgewertet und den Kunden dann Anlagevorschläge zugeschickt. Hierbei wurde eine Rücklaufquote von 2 Prozent erreicht. In der Folgekampagne „Goldene Zeiten“ 1970 wurde dann schon die Hauptwerbeaktion der Sparkassen – der Weltspartag – in die computergestützten Anlageberatung integriert, mit dem Ziel, vor allem Sparpläne zu vermarkten. Hierbei wurde eine gute Rücklaufquote von 2,7 Prozent erreicht.<sup>258</sup>

---

<sup>254</sup> Die Zahl der Sparkassenmitarbeiter stieg in der Zeit von 1949 bis 1959 von 30.058 auf 68.864 (Ashauer: Ersparungscasse (wie Anm. 26), S. 283).

<sup>255</sup> Vgl. Günther Schulz: Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Hans Pohl/Bernd Rudolph/Günther Schulz: Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 249-428, hier 304.

<sup>256</sup> Vgl. Mura: Entwicklungslinien (wie Anm. 26), S. 142f und 224f.

<sup>257</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 232.

<sup>258</sup> Vgl. Zentralstelle für Sparkassenwerbung (Hg.): Sparkassenwerbung 1969/3, Weltspartag, Jugendsparwoche, Computerservice, o. O. 1968; pl, 50 Jahre Sparkassenwerbung, Stationen -

#### 4. Fazit

Die Implementierung des Marketings in der Sparkassenorganisation zeigt einen dynamischen und ebenso evolutionären Charakter, der sich aus mehreren Impulsen speiste. In den ersten beiden Nachkriegsdekaden erprobten die Sparkassen, maßgeblich ausgelöst durch die Vertrauens- und Refinanzierungskrise nach 1948, in einem überraschend breiten Rahmen moderne Marketinginstrumente. Zwar wurde Marketing weiterhin vornehmlich mit Werbung gleichgesetzt, dennoch fanden sich seit Mitte der 1950er Jahre durchaus auch innovative Sparprodukte. Mit ihnen offerierten die Sparkassen ein zunehmend spezialisiertes Angebot für einzelne Kundensegmente und bedienten damit zielgerichtet die aufkeimenden Konsumbedürfnisse der noch kleinen, aber wachsenden Wohlstandsgesellschaft.

Auffallend ist ebenfalls, dass bereits zu Beginn der 1960er Jahre erste Marktforschungsuntersuchungen angestrengt wurden, um die Entwicklung des Spar- und Kreditmarktes genauer zu beobachten. Gleichwohl blieben die Marketingmaßnahmen meist eher punktuell und wenig abgestimmt. Für die mangelnde Abstimmung ließen sich zwei zentrale institutionelle Barrieren als Gründe ausmachen: Zum einen vollzog sich die Bereitschaft der einzelnen Sparkassen aktiv Marketing zu betreiben stark ungleichzeitig und mit verschiedenen Geschwindigkeiten. Während einzelne Großsparkassen die Rolle dynamischer Innovatoren einnahmen, zeigte sich die überwiegende Mehrzahl der Sparkassen weiterhin skeptisch und distanziert gegenüber dem Marketing. Eine zweite, ähnlich gelagerte Diskrepanz zeigte sich zwischen den marketingfreundlichen Zentral- und Regionaleinrichtungen der Sparkassenorganisation und einer zögerlichen dezentralisierten Basis der Einzelinstitute. So ist zwar zu konstatieren, dass die Sparkassen mit dem DSV, dem DSGVO und der „Zentralstelle für Sparkassenwerbung“ frühzeitig über ambitionierte Gemeinschaftseinrichtungen verfügten, die wichtige Planungs- und Innovationsleistungen im Marketing übernahmen, mit ihren Initiativen aber kaum in die Tiefe der Sparkassenorganisation vordringen konnten. Trotz einer mehrgliedrigen und arbeitsteiligen Werbestructur blieb der Einsatz des Marketings daher fragmentiert, oft isoliert. Die einzige flächendeckend durchgeführte Aktion blieb der jährliche Weltspartag, der frühzeitig den Charakter eines Event-Marketings mit starker Image- und Kundenausstrahlung hatte.

---

Entwicklungen - Schwerpunkte, in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft «50 Jahre Sparkassenwerbung» (1974), S. 15-34, hier 26; Emmerich: Geschichte (wie Anm. 25), S. 189.; Belvederesi-Kochs: Personalentwicklung (wie Anm. 19), S. 205.

Die Erfahrungen und die Wissensbestände, die in der Initiationsphase des Marketings gesammelt wurden, bildeten die Grundlage für den systematischen Ausbau des Marketings zu einem integrierten Managementkonzept in den 1970er Jahren. Jetzt griffen die Räder der Marktforschung, der Planung, der Produkt- und Kommunikationspolitik zunehmend ineinander, wobei der Fokus sich von kleinteiligen Einzelaktionen auf große, langfristige Imagekampagnen verschob. Neue Ansätze eines einheitlichen Corporate Designs sind nur ein Beispiel dafür, dass sich die gesamte Organisation nun zunehmend der Bedeutung bewusst wurde, die dem Marketing als zentrale Koordinationsinstanz eines zunehmend an dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel orientierten Marktverhaltens zukam.

Vor allem die bereits in den 1960er Jahren initiierte und nun deutlich vorangetriebene Professionalisierung des Sparkassenmarketings durch Schulungen von Führungskräften und Angestellten trug Früchte und beförderte die Akzeptanz der neuen Wettbewerbs- und Kommunikationsstrategien auch bei den Sparkassen. Der merkliche Mentalitätswechsel hin zu einer neuen Selbstwahrnehmung der Sparkassen als integrierter, universaler Finanzdienstleister hatte nicht nur diese Saat benötigt, sondern ganz offensichtlich auch erst eines Generationswechsels<sup>259</sup> in den Führungsspitzen bedurft, mit der nun ein professionelles Marketingmanagement Einzug in die Institute und Verbände erhielt.

---

<sup>259</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs: *Moralische Anstalt* (wie Anm. 28), S. 206 ff; Ashauer: *Ersparungscasse* (wie Anm. 26), S. 303 f.

## 5. Bibliografie

Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Zwischen Kostendruck und Coaching. Personalentwicklung und -schulung in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation vor dem Hintergrund organisationskultureller institutioneller und technischer Wandlungsmomente, in: Belvederesi-Kochs, Rebecca (Hg.), Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: Die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 212–241.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing im «Wirtschaftswunder»: Vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 97, Nr. 3, 2010, S. 283–309.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 177–211.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 53, Nr. 2, 2008, S. 192–215.

Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 177.54, 10.07.1958, <<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:4109971/>>, Stand: 24.01.2019.

Buschmann, Günter, Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1958 des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, Bonn 1959.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1949 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1950.

Deutscher Sparkassenverlag (Hg.), Kundenorientiertes Beraten mit der Kontoeröffnungskonzeption, 2. Aufl., Stuttgart 1978.

Deutscher Sparkassenverlag (Hg.), Die Werbeaufwendungen der Sparkassen in der BRD 1970, Stuttgart 1971.

Deutscher Sparkassenverlag (Hg.), Sparkassen - Entwurf eines neuen Erscheinungsbildes, Stuttgart o. J.

- Ellgering, Ingo, Expansion und Strukturwandel der Sparkassen in der jüngeren Vergangenheit (ab 1958), in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 60–87.
- Ellgering, Ingo, Das Allzweckprogramm der Kreissparkasse Köln, in: Sparkassen-Werbedienst 35, 1977, S. 80–81.
- Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995.
- Geier, Werbeaufwand und Werbeerfolg, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 13–14.
- Gesellschaft für Industrie-Publizität mbH, Der neue Bankkunde: eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1959.
- Gundermann, Hans, Weltspartagsmotto und Sparkassenwerbung, in: Sparkasse 21, 1966, S. 382–386.
- Heil, Julius, Die Pflege des Spargedankens: Sparkassenwerbung und Sparwerbung, Stuttgart 1953.
- Hoeren, Thomas, Selbstregulierung im Banken- und Versicherungsrecht, Karlsruhe 1995.
- Hoffmann, Josef, Die Sparkassen im vollen Wettbewerb, in: Sparkassen-Werbedienst 16, 1958, S. 119.
- Kahn, Peter, Sparkassen-Marketing: Wirklichkeit und Chancen, Essen 1975.
- Knake, Sebastian, «Moderne Vertriebswege»: die Verbreitung erfolgsorientierter Vergütungsformen im Privatkundengeschäft bei Banken und Versicherungen in Westdeutschland in den 1970er und 80er Jahren, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Bd. 64, Nr. 1, 2019, S. 49–82.
- Kobarg, Bernd, Die Sparkassenwerbung von 1945 bis zur Gegenwart, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 66–80.
- Krumme, ...niemals beim Werben sparen, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 54.
- Laurent, R., Theoretische Einführung ins Marketing, in: Internationales Institut der Sparkassen (Hg.), Marketing und seine praktische Anwendung in den Sparkassen. Berichte und Stellungnahmen anlässlich der 10. Internationalen Tagung für Sparkassenwerbung und Marketing, Genf 1975, S. 11–15.
- Massari, Philipp, Das Wettbewerbsrecht der Banken: Die Regulierung des Wettbewerbs der Banken durch Kartellrecht, Bankaufsichtsrecht und Lauterkeitsrecht, Berlin 2006.
- mg, Die Sparkassenwerbung 1981 ist eine runde Sache, in: Sparkassen-Werbedienst 38, 1980, S. 248–249.

- mo, Sparkassen und Banken im Spiegel der GfK-Befragung, in: Sparkassen-Werbedienst 25, 1967, S. 7.
- Mura, Jürgen, Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Stuttgart 1987.
- N., N., Die Aufgabe des zentralen Werbeausschusses, in: 30 Jahre Sparkassen Werbedienst. 1935-1965, Sonderheft des Sparkassen Werbedienst, 1966, S. 18–25.
- N. N., Daten deutscher Sparkassenwerbung, in: Sparkasse-Werbedienst 22, 1964, S. 104–106.
- N. N., Sparpädagogische Tagung, in: Sparkassen-Werbedienst 11, 1953, S. 103.
- N. N., Noch ist es nicht zu spät!, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 4–5.
- N. N., Werbung für die Werbung, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 59–61.
- N. N., Werbetagung in Hannover, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 27–29.
- N. N., Sparkassenwerbung 1949, in: Sparkassen-Mitteilungen 11, 1949, S. 86.
- pl, 50 Jahre Sparkassenwerbung, Stationen - Entwicklungen - Schwerpunkte, in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft «50 Jahre Sparkassenwerbung», 1974, S. 15–34.
- Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 99–124.
- Pohl, Hans, Jachmich, Gabriele, Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 203–248.
- Poullain, Ludwig, Die Sparkassenorganisation, Frankfurt am Main 1972.
- Poullain, Ludwig, Sparkassenpolitik für morgen, in: Sparkasse 86, 1969, S. 169–178.
- Reichsanzeiger Nr. 299, Wettbewerbsabkommen, 23. Dezember 1936, S. 3–4.
- Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen, 5. Dezember 1934, S. 1203–1214.
- Ry, Typopictorale Sparkassenanzeige erreicht hohe Beachtung, in: Sparkassen-Werbedienst 32, 1974, S. 130.
- Schulz, Günther, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 249–428.
- Zentralstelle für Sparkassenwerbung (Hg.), Sparkassenwerbung 1969/3, Weltspartag, Jugendsparwoche, Computerservice, o. O. 1968.

Zügel, Walther, Modernes Sparkassen-Marketing als Voraussetzung einer kundenorientierten Geschäftspolitik, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Sparkassen in öffentlicher Verantwortung, Deutscher Sparkassentag 1971, Stuttgart 1973, S. 124–137.

Pioniere der Zeit: Die historischen Ereignisse der Kreissparkasse Köln, o. J., <<https://www.ksk-koeln.de/unternehmen/unternehmensprofil/ueberblick-zahlen/historische-ereignisse-kreissparkasse-koeln.aspx>>, Stand: 23.03.2019.

## Aufsatz II: Krisen als Innovationstreiber

Von Fabian Engel (Aachen)

### 1. Einleitung

In den letzten 100 Jahren durchliefen die drei dominierenden deutschen Bankengruppen einen fundamentalen Transformationsprozess. Die Großbanken entdeckten, neben der Großindustrie, das Massengeschäft für sich und führten im Bereich der Kreditvergabe neue Produkte ein. Die Sparkassen wiederum verabschiedeten sich im 20. Jahrhundert zunehmend von ihrer Sparideologie. Gleichzeitig wurde die Kreditbasis ausgebaut, indem sie nun nicht mehr nur die Kommunen und die regionale mittelständische Wirtschaft bedienten, sondern mittels ihrer Landesbanken auch die Großunternehmen ansprachen. Die Genossenschaftsbanken wandelten sich von klein und kleinsten Einrichtungen, hin zu Bankbetrieben mit breitem Produktangebot und gut ausgebildetem Personal. Somit näherten sich die Bankgruppen immer stärker aneinander an, nicht nur was ihr Angebot an Bankleistungen und ihre Kundenstruktur anbelangte, sondern auch bei ihren Vertriebswegen und ihrer Werbe- und Öffentlichkeitsarbeit.<sup>260</sup> Plakativ könnte gesagt werden, dass die Banken sich von Finanzanstalten, welche auf einzelne Kundengruppen spezialisiert waren, zu marketingtreibenden Universalbanken entwickelten, welche umfassende Bankleistungen – und zwar für alle Kunden – anboten.

Der Wandel der Geldinstitute zu Universalbanken wurde schon vielfach beschrieben.<sup>261</sup> Doch mangelt es in der Forschung an Erklärungsmustern für die Transformationen. Oftmals wird auf eine sich verändernde Gesetzeslage hingewiesen, welche neue Aktionsfelder für die Geschäftspolitik eröffnete, wie zum Beispiel die Abschaffung der

---

<sup>260</sup> Vgl. Wysocki, Josef, Die «bankmäßige» Entwicklung der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 36ff.

<sup>261</sup> Siehe unter anderem: Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 108f; Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995, S. 183ff; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, o. O. 2010, S. 177-211; Gonser, Simon, Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München 2014; Mura, Jürgen, Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987; Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854 - 1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985.



Bedürfnisprüfung 1958 oder des Zinsabkommens 1967.<sup>262</sup> Doch erklärt dies nur einzelne thematisch und zeitlich stark begrenzte Entwicklungsschübe. Als zweite Ursache für den Transformationsprozess wird in der Forschung der Wandel des Bankenmarktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt Ende der 1950er bis Mitte der 1960er Jahre genannt.<sup>263</sup> Aber es stellt sich die Frage, inwieweit das Verkäufer-Käufermarkt-Konzept auf die Bankenbranche übertragbar ist. Im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie müssen Kreditinstitute einerseits (Spar-)Produkte verkaufen, um an ihr „Rohmaterial“ zu kommen, andererseits aber auch die Kreditprodukte über den Markt absetzen. Durch diese beidseitige Marktorientierung befinden sich Banken immer gleichzeitig in einem Verkäufer- und in einem Käufermarkt. Daher eignet sich auch dieser Erklärungsansatz nur sehr bedingt.

Wenn nun aber weder die gesetzlichen Rahmenbedingungen noch die These des Marktwandels als ausreichende Ursachen für den Transformationsprozess innerhalb der Bankenbranche genügen, muss es mindestens eine weitere Ursache hierfür geben. Der Autor vertritt die These, dass es bestimmende und noch nicht identifizierte Krisenphasen in der deutschen Bankengeschichte gab, welche durchgreifende mentale, strukturelle und organisatorische Wandlungsprozesse auslösten und somit entscheidenden Anteil an dem nachhaltigen Transformationsprozess der deutschen Bankenlandschaft hatten.<sup>264</sup>

Krisen sind wahrscheinlich eines der größten wirtschaftswissenschaftlichen Phänomene und jedem ist bewusst, dass diese unserem Wirtschaftssystem inhärent sind. Doch kann niemand voraussagen wann die nächste Krise eintritt beziehungsweise was genau die nächste Krise auslöst.<sup>265</sup> Erst in einer historischen Perspektive lassen sich tatsächliche Auslöser und Verläufe von Krisen erkennen. Genau in dieser nachgelagerten Betrachtungsweise liegt der Vorteil der unternehmenshistorischen Forschung gegenüber anderen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen. Nach der internationalen Finanzkrise erlebte die Krisenforschung in der Unternehmensgeschichte im

---

<sup>262</sup> Siehe unter anderem: Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Moralischen Anstalt*, S. 195f.

<sup>263</sup> Das Argument, dass die Sparkassen einen solchen Wandel erst in den 1960er Jahren durchliefen, da sie sich davor in einem „öffentlichen Auftrag“ handelten und daher nicht überschussorientiert handelten, wie es unter anderem Belvederesi-Kochs argumentiert, ist insofern nicht zulässig, da Transformationsprozesse nichts mit Gewinnorientierung zusammenhängen.

<sup>264</sup> Vgl. Thomes, Paul, *The impact of crises on the savings banks institutions in Germany*, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018.

<sup>265</sup> Vgl. unter anderem Rossfeld, Roman, Köhler, Ingo, *Wirtschaftskrisen und Krisendiskurse: Vorwort der Herausgeber*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 299; Kuss, Joachim, *Strategie als Krise: Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung*, in: Thießen, Ansgar (Hg.), *Handbuch Krisenmanagement*, Wiesbaden 2013, S. 19.

Allgemeinen und in der Bankengeschichte im Speziellen einen regelrechten Boom.<sup>266</sup> Eine Vielzahl von Fallstudien sezierte eine große Anzahl von Wirtschafts-, Branchen- und Unternehmenskrisen, um empirisch valide Erkenntnisgewinne zu erzeugen. Diese Herangehensweise lieferte eine große Anzahl von Verläufen und Erklärungsansätzen für die unterschiedlichen Wirtschafts- und Unternehmenskrisen.<sup>267</sup> Auch in Bezug auf die Bankenbranche wurden zahlreiche Fallstudien veröffentlicht.<sup>268</sup> Die hierbei angewandte singuläre Betrachtungsweise der einzelnen Krisen zeigt sehr schnell eine Deutungsproblematik, da sich aus einer einmal identifizierte Krisenursache keine zwingende Kausalität ableiten lässt. Bei einem anderen Unternehmen oder zu einer anderen Zeit entwickelten die gleichen Ursachen keine katastrophalen Auswirkungen. Gleichzeitig konzentriert sich die bisherige Forschung zu stark auf den Zeitraum in dem das Unternehmen faktisch keine eigenen Handlungsspielräume mehr hat und vernachlässigt die entscheidenden vor- und nachgelagerten Krisenphasen.<sup>269</sup> Neuere Zugriffe versuchen diese Diskrepanzen mittels des Resilienzansatzes zu beheben.<sup>270</sup> Dies ist aber nur ein erster richtiger Schritt auf dem Weg zur Herausarbeitung einer generellen Theorie in Bezug auf Unternehmenskrisen im Allgemeinen und Bankenkrisen im Speziellen. Eine solche Theorie würde nicht nur wertvolle Anknüpfungspunkte für andere wissenschaftliche Disziplinen hervorbringen, sondern bietet auch die Chance bisher nicht erkannte Verbindungen, sowohl struktureller,

---

<sup>266</sup> Eine kleine Auswahl: Plumpe, Werner, Wirtschaftskrisen: Geschichte und Gegenwart, München 2017; Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., Dieses Mal ist alles anders: acht Jahrhunderte Finanzkrisen, München 2013; Hesse, Jan-Otmar, Schöpferische Selbstzerstörung. Unternehmerisches Scheitern in der modernen Wirtschaftstheorie, in: Köhler, Ingo, Rossfeld, Roman (Hg.), Pleitiers und Bankrotteure: Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt am Main 2012, S. 37-59.

<sup>267</sup> Siehe unter anderem Wixforth, Harald, Unternehmensstrategien in der Krise? Die Krise des Norddeutschen Lloyds nach der Inflation und ihre Bewältigung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 63, Nr. 2, 2018, S. 275-305; Pierenkemper, Toni, Krupp im 20. Jahrhundert: die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, in: Gall, Lothar (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert: die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002, S. 182-191; Urban, Thomas, Die Krisenfestigkeit der Unternehmerfamilie: Handel, Stumm und der «doppelte» Strukturwandel, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 63, Nr. 2, 2018, S. 185-219.

<sup>268</sup> Siehe unter anderem: Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., Dieses Mal ist alles anders; Dabringhausen, Tim, Bankenökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrisen, 1. Aufl., Göttingen 2013; Bonn, Joachim K., Bankenökonomie und Bankenregulierung, Wiesbaden 1998; Jokivuolle, Esa, Tunaru, Radu, Preparing for the next financial crisis: policies, tools and models, Cambridge 2017; Kenny, Sean, Lennard, Jason, The macroeconomic effects of banking crises: evidence from the United Kingdom, 1750-1938, London 2017.

<sup>269</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Schindler, Marc, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Bd. 588, 2005, S. 5.

<sup>270</sup> Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455-491; Urban, Thomas, Die Krisenfestigkeit der Unternehmerfamilie.

organisatorischer und zeitlicher Art, zu identifizieren, um beispielsweise Transformationsprozesse besser erklären zu können. Das Ziel dieses Aufsatzes ist nun genau ein solches übergreifendes *Krisen-Relations-Modell* zu entwickeln. Um dies zu erreichen werden unterschiedliche Ansätze aus der Biologie, Geschichtswissenschaften, Physik, Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften herangezogen. Dabei liegt das Ziel nicht in der exakten Übertragung der einzelnen theoretischen Annahmen, wie mathematische Gleichungen, auf die Unternehmensgeschichte,<sup>271</sup> vielmehr wird sich auf semantisch-qualitative Überlegungen konzentriert um bei „Strukturähnlichkeiten zwischen Phänomenen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen [...] Erkenntnisse von dem einen in das andere Forschungsfeld zu übertragen [...] und somit neue Perspektiven“<sup>272</sup> zu erschließen.

Doch zunächst muss definiert werden, was überhaupt unter einer Krise zu verstehen ist. Denn gerade, weil Krisen so omnipräsent sind – nicht nur in unserem Alltag, sondern auch in allen wissenschaftlichen Disziplinen – gibt es zahlreiche unterschiedliche Krisenbegriffsdefinitionen und -theorien. Des Weiteren muss das für uns intuitiv als korrekt angesehene, nämlich die Inhärenz von Krisen in Unternehmen, theoretisch hergeleitet werden, um im Anschluss die bisherigen Krisenmodelle, einschließlich des unternehmensgeschichtlichen Resilienzansatzes, genauer zu analysieren. Daraus wird abschließend ein tragfähiges *Krisen-Relations-Modell* entwickelt.

## 2. Von der Katastrophe bis zum Neuanfang – Der Krisenbegriff

Sehr allgemein kann unter einer Krise „jegliche[r] Bruch einer bis dahin kontinuierliche Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“<sup>273</sup> erreicht, verstanden werden. Schon in dieser allgemeinen Krisendefinition wird deutlich, dass ein Hauptmerkmal von Krisen die plötzliche *Diskontinuität* in einer Zeitreihe ist und es sich somit um einen

---

<sup>271</sup> Die Übertragung gerade der später erläuterten selbstorganisierte Kritikalität auf die Gesellschaft wie von Müller-Benedict, Volker, Selbstorganisation in sozialen Systemen: Erkennung, Modelle und Beispiele nichtlinearer Dynamik, Opladen 2000, S. 46f und Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse? A Theory Based on Self-Organized Criticality, in: Journal of Theoretical Politics, Bd. 14, Nr. 2, 04.2002, S. 197f. gefordert werden, wird hier nicht eingelöst.

<sup>272</sup> Kron, Thomas, Die Physik des sozialen Wandels, in: Hamburg Review of Social Sciences, Bd. 2, Nr. 2, 2007, S. 3.

<sup>273</sup> Bonn, Joachim K., Bankenrisen, S. 13.

nichtlinearen Prozess handelt.<sup>274</sup> Dabei sind Krisen nicht primär negative Erscheinungen, sondern ermöglichen – als wichtige Wendepunkte – auch die Erschließung neuer Handlungsspielräume sowie die Überwindung bestehender Pfadabhängigkeiten. Dadurch bieten sie den Akteuren die Möglichkeit gestärkt aus einem Krisenprozess hervorzugehen. Dies ist ein wichtiges Argument für die einzelnen Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, sich mit dem Krisenbegriff auseinander zu setzen.<sup>275</sup>

In der Volkswirtschaftslehre beschäftigte sich die Forschung zunächst vor allem im Zusammenhang mit der Konjunkturtheorie mit dem Krisenbegriff, um Phasen des wirtschaftlichen Abschwungs zu beschreiben. Nach und nach wurde das volkswirtschaftliche Krisenkonzept erweitert und dient nun auch dazu, regionale und strukturelle Fehlentwicklungen zu charakterisieren.<sup>276</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre konzentrierte sich der Krisenbegriff naturgemäß vor allem auf Unternehmenskrisen.<sup>277</sup> Im Laufe der Zeit wurden zahlreiche unterschiedliche Unternehmenskrisendefinitionen entwickelt, aus denen Bonn eine Reihe von gemeinsamen Charakteristika extrahierte:

*„- Hochrangige Unternehmensziele, entweder die Fortexistenz des Unternehmens selbst oder aber Ziele, deren Verfehlung gleichbedeutend mit einer Existenzgefährdung ist, werden nachhaltig bedroht;*

*- Der Ausgang des Gefährdungszustandes ist unsicher (Existenzvernichtung bzw. mehr oder weniger erfolgreiche Krisenbewältigung);*

*- Es handelt sich um ungeplant und ungewollt auftretende, in Phasen einteilbare Prozesse von begrenzter Dauer und Steuerbarkeit, d. h. Reaktionszeit und -möglichkeit sind in Abhängigkeit des jeweiligen Stadiums der Krise beschränkt.“<sup>278</sup>*

---

<sup>274</sup> Früher wurde unter nichtlinearen Prozessen eine Kurve wie zum Beispiel  $Y=a+bx+bx^2$  angenommen, wohingegen man heute, darunter einen abrupten Wechsel innerhalb einer Zeitreihe versteht. Vgl. Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?, S. 197.

<sup>275</sup> Siehe unter anderem: Florida, Richard L., The great reset: how new ways of living and working drive post-crash prosperity, New York 2011; Köhler, Ingo, Marketing als Krisenstrategie. Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre, in: Berghoff, Hartmut (Hg.), Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt am Main [u.a.] 2007, S. 259-295.

<sup>276</sup> Vgl. Bonn, Joachim K., Bankenrisiken, S. 13; Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987, S. 4.

<sup>277</sup> Hauschildt verweist darauf, dass Unternehmenskrisen bisher nur teilweise erforscht wurden und es noch große Forschungslücken gibt. Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Schindler, Marc, Typologien, S. 5.

<sup>278</sup> Bonn, Joachim K., Bankenrisiken, S. 14; siehe auch Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen, S. 6.

Diese Merkmale finden sich auch in der Unternehmenskrisendefinition von Krystek. Er definiert Unternehmenskrisen als:

*„ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzung“.*<sup>279</sup>

Bonn verkürzt und präzisiert Krysteks Definition noch einmal und beschreibt Unternehmenskrisen als „in ihrem Ausgang unsichere Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, die Elemente eines Systems oder die Systeme selbst in ihrer Existenz bedrohen“.<sup>280</sup> Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Hauschildt und Grape: Unternehmenskrisen „liegen vor, wenn Finanz- und Erfolgsplanung signalisieren, dass die Unternehmung bei unveränderter Fortführung ihrer Tätigkeit in ihrem Bestand gefährdet sein würde“.<sup>281</sup>

Für die bisherige Bankenforschung ist eine allgemeine Unternehmenskrisendefinition nicht ausreichend, um Bankenkrisen präzise genug darzulegen. Als Begründung werden zwei spezifische Charakteristika der Kreditwirtschaft, nämlich die Informationsasymmetrie und die intermediäre Rolle der Banken, aufgeführt. Die Informationsasymmetrie zwischen Kreditinstituten und Kunden, kann zu massiven Einlagenabzügen bei einer Bank führen, wenn die Kunden die Bonität ihrer Bank als schlecht einschätzen. Dieser Einlagenabfluss kann wiederum andere Kunden dazu bringen, ebenfalls ihr Geld abzuziehen und somit zu einer Dynamisierung der Situation führen, bis hin zu einem sogenannten Bank-Run. Dieser kann eine Liquiditäts- oder sogar eine Solvenzkrise bei der betreffenden Bank auslösen. Doch die Unsicherheit bleibt nicht nur auf die einzelne Bank beschränkt, sondern dynamisiert sich weiter und verunsichert Kunden anderer Banken (Spillover-Effekt), wodurch es zu einer Kettenreaktion (Domino-Effekt) kommen kann, welche im Extremfall das ganze

---

<sup>279</sup> Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen, S. 6f.

<sup>280</sup> Bonn, Joachim K., Bankenkrisen, S. 14.

<sup>281</sup> Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: 588, 2005, S. 3.

Bankensystem erfasst und eine Branchenkrise auslöst.<sup>282</sup> Somit ist die Informationsasymmetrie ein Kernelement von Bankenkrisen, welches zu einer extremen Dynamisierung von kritischen Situationen für einzelne Banken beziehungsweise der ganzen Branche führen kann.

Durch die intermediäre Rolle der Kreditinstitute im Wirtschaftssystem bleibt eine solche Krise nicht nur auf die Bankenbranche beschränkt, sondern hat massive Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft. Daraus wird in den meisten Untersuchungen abgeleitet, dass es sich bei Bankenkrisen um Krisen sui generis handelt, welche nicht einfach Unternehmenskrisen gleichgesetzt werden können. Dieser Fokus auf die systemischen Auswirkungen von Bankenkrisen kann angelehnt an die soziologische Klassifizierung von Krisen als systemtheoretische Betrachtungsweise, in welcher eine Krise das System als Ganzes gefährdet oder zerstört, eingeordnet werden.<sup>283</sup> Dies wird auch in verschiedenen Bankenkrisendefinitionen deutlich. So definiert Dabringhausen Bankenkrisen als „bedeutende Verluste im Bankgeschäft [...], die zu einem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit einer oder mehrere(r) Banken und/oder zu einer Abwendung der Zahlungsunfähigkeit einer oder mehrerer Banken durch öffentliche Interventionen“<sup>284</sup> führt. Bonn stellt den systemischen Ansatz in seiner Definition noch deutlicher heraus:

*„Bankenkrisen sind in ihrem Ausgang unsichere Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, die ganze Bankensysteme bzw. eine mehr oder minder große Zahl von Elementen dieser Systeme, d. h. einzelne bzw. mehrere Institute oder Institutsgruppen, in ihrer Stabilität beeinträchtigen und in ihrer Existenz nachhaltig bedrohen.“*<sup>285</sup>

Die systemtheoretische Betrachtungsweise hat ihre Berechtigung und ist im Hinblick auf die Untersuchung von Bankenregulierung sowie Domino-Effekten in der Bankenbranche von zentraler Bedeutung. Doch gerade die Einbeziehung des gesamten Systems verhindert eine Tiefenschärfe bei der Analyse von Krisen einzelner Institute. Darüber hinaus werden krisenhafte Erscheinungen teilweise gar nicht erkannt, da sie nicht zwangsweise negative Auswirkungen auf das System beziehungsweise die Branchen haben. Um die relevanten Phasen herauszufiltern, bedarf es einer anderen Betrachtungsweise. In dieser Untersuchung wird deshalb für einen entscheidungstheoretischen Ansatz plädiert. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Akteursebene und die Entscheidungsprozesse, welche unter Zeitdruck veranlasst

---

<sup>282</sup> Vgl. Bonn, Joachim K., Bankenkrisen, S. 15f.

<sup>283</sup> Vgl. ebd., S. 58.

<sup>284</sup> Dabringhausen, Tim, Bankenkrisenökonomie, S. 33.

<sup>285</sup> Bonn, Joachim K., Bankenkrisen, S. 58.

werden müssen „um eine wachsende Gefahr vor dem Augenblick der Ausweglosigkeit aufzuhalten“<sup>286</sup>. Für die Bankenkrise bedeutet dieser akteurszentrierte Ansatz, dass sich die Krisendefinition von Unternehmen und von Kreditinstitutionen nicht unterscheidet. Damit folgt für diese Untersuchung folgende Krisendefinition:

*Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte nichtlineare dynamische Prozesse mit unsicherem Ausgang. Mit zunehmender Dauer sind sie in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.*

### 3. Das streben zur Krise – Die selbstorganisierte Kritikalität

Doch wie steht es nun mit der Inhärenz von Krisen bei Unternehmen? Sind wiederkehrende Diskontinuitäten in wirtschaftlichen Prozessen eine unvermeidliche Tatsache, obwohl die modernen Wirtschaftswissenschaften – nicht erst seit Samuelson – mit Gleichgewichtsannahmen argumentiert?<sup>287</sup> Gleichzeitig wird auch ein dynamisches Wachstumspostulat vertreten. Doch die Annahme eines Gleichgewichts und eines dynamischen Prozesses zur gleichen Zeit, erzeugt einen unauflösbaren Widerspruch. Während *natürliche* Gleichgewichte immer nur hypothetische Annahmen sind,<sup>288</sup> existieren auf allen Ebenen der Wirtschaft nachweislich nichtlineare dynamische Prozesse.<sup>289</sup> Oder anders ausgedrückt: Sämtliche wirtschaftliche Prozesse, worunter auch Unternehmen zu verstehen sind<sup>290</sup>, können als nichtlineare dynamisch komplexe Systeme charakterisiert werden, welche sich nie in einem stabilen Gleichgewicht befinden. Die beschriebenen genuinen Merkmale von Banken stellen hierbei einen zusätzlichen Faktor dar, der zu einer Dynamisierung des Geschehens führt. Dieser

---

<sup>286</sup> Deutsch, Karl W., Zum Verständnis von Krisen und politischen Revolutionen, in: Jänick, Martin (Hg.), Herrschaft und Krise, Opladen 1973, S. 92; siehe hierzu auch: Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen, S. 4.

<sup>287</sup> Vgl. Samuelson, Paul Anthony, Foundations of economic analysis, Cambridge 1947.

<sup>288</sup> Selbst in der Biologie hatte sich die Annahme eines *natürlichen* Gleichgewichts zu keiner Zeit durchgesetzt. Siehe hierzu unter anderem: Cuddington, Kim, The «Balance of Nature» metaphor in population ecology: theory or paradigm?, o. O. o. J.; Egerton, Frank N., Changing Concepts of the Balance of Nature, in: The Quarterly Review of Biology, Bd. 48, Nr. 2, 1973, S. 322-350.

<sup>289</sup> Mit nichtlinear ist hier nicht eine Kurve im Sinne von  $Y = a + bX + bX^2$  gemeint. Vielmehr wird hier der Definition nach Brunk gefolgt: Heute ist eine nichtlineare Zeitreihe definiert als eine, die plötzliche Diskontinuitäten aufweist. Sie ist überall kontinuierlich, aber nirgendwo differenzierbar, und so kann das zukünftige Verhalten einer solchen Serie mit keiner unserer traditionellen statistischen Techniken genau bestimmt werden. Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?, S. 197.

<sup>290</sup> Eine ausführliche Herleitung, dass Unternehmen nichts anderes als wirtschaftliche Prozesse sind, findet sich unter anderem bei: Luhmann, Niklas, Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System, in: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 13, Nr. 4, 2016, S. 308-327; und Simon, Fritz B., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2007.

Hypothese folgend, bieten sich nun zwei physikalische Theorien zur Beschreibung von nichtlinearen dynamischen Prozessen an: die Chaos-Theorie und die selbstorganisierte Kritikalität (self-organized criticality, kurz SOC).<sup>291</sup>

Die Chaos-Theorie beschreibt *deterministische* nichtlineare Prozesse, bei denen der Verlauf vorhersagbar ist, solange alle Anfangsbedingungen bekannt sind. Die deterministische Grundannahme machte die Chaos-Theorie für viele Disziplinen interessant, da sie zum einen das Fehlen von Gleichgewichten erklären würde, aber trotzdem eine vorhersehbare Zukunft impliziert.<sup>292</sup> So wurden unter anderem verschiedene Ansätze unternommen die Chaos-Theorie auf die Geschichte anzuwenden.<sup>293</sup> Auch in den Wirtschaftswissenschaften wurde die Chaos-Theorie angewandt. Ökonomen haben viel Zeit damit verbracht, die Ökonomie auf die Eigenschaften chaotischer Systeme zu untersuchen. Allerdings waren sie nicht in der Lage die Parameter eines chaotischen Wirtschaftssystems mit Hilfe von Daten aus der realen Welt zu identifizieren. Dies lässt Zweifel aufkommen, inwiefern der Ansatz der Chaos-Theorie geeignet ist, um Diskontinuitäten innerhalb von wirtschaftlichen Prozessen zu beschreiben.<sup>294</sup> Im Gegensatz zur Chaos-Theorie fand die SOC bisher kaum Anwendung in den Wirtschafts-, Sozial- und Geschichtswissenschaften.<sup>295</sup>

Als „Entdecker“ der SOC werden allgemein Bak, Tang und Wiesenfeld angesehen, welche diese Theorie zum ersten Mal 1987 beschrieben.<sup>296</sup> Sie erklärten ihre Theorie anhand eines Sandhaufens, auf den stetig gleichförmige Sandkörner rieseln. Bei dieser

---

<sup>291</sup> Vgl. Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?, S. 199ff.

<sup>292</sup> Siehe unter anderem: Li, Mengshan, Huang, Xingyuan, Liu, Hesheng, u. a., Prediction of gas solubility in polymers by back propagation artificial neural network based on self-adaptive particle swarm optimization algorithm and chaos theory, in: Fluid Phase Equilibria, Bd. 356, 10.2013, S. 11-17; Sivakumar, B, Chaos theory in hydrology: important issues and interpretations, in: Journal of Hydrology, Bd. 227, Nr. 1, 2000, S. 1-20.

<sup>293</sup> Zum Beispiel in dem Sammelband von Breuer, Reinhard (Hg.), Der Flügelschlag des Schmetterlings: ein neues Weltbild durch die Chaosforschung, Herne 1993.

<sup>294</sup> Vgl. Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?, S. 199; und Juárez, Fernando, Applying the theory of chaos and a complex model of health to establish relations among financial indicators, in: Procedia Computer Science, Bd. 3, 2011, S. 982-986; Christmann, Albert, Anwendungen der Synergetik und Chaostheorie in der Ökonomie, 1990 1990.

<sup>295</sup> Eine Auswahl: Kron, Thomas, Physik sozialen Wandels; Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?; Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality as a Statistical Process, in: Complexity, Bd. 5, Nr. 3, 2000, S. 26-33; Brunk, Gregory G., Why Are So Many Important Events Unpredictable? Self-Organized Criticality as the «Engine of History», in: Japanese Journal of Political Science, Bd. 3, Nr. 1, 2002, S. 25-44; Möske, Robert, Modellierung und Prognose von Börsencrashes mit dem Log Periodic Power Law., Norderstedt 2012; Biondo, A. E., Pluchino, A., Rapisarda, A., Modelling Financial Markets by Self-Organized Criticality, in: Physical Review E, Bd. 92, Nr. 4, 10.2015; Watkins, Nicholas W., Pruessner, Gunnar, Chapman, Sandra C., u. a., 25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies, in: Space Science Reviews, Bd. 198, 01.2016, S. 3-44.

<sup>296</sup> Bak, Per, Tang, Chao, Wiesenfeld, Kurt, Self-organized criticality: An explanation of the  $1/f$  noise, in: Physical Review Letters, Bd. 59, Nr. 4, 07.1987, S. 381-384.



Anordnung handelt es sich um ein dynamisches, offenes und komplexes System, bei dem es zu keinem stabilen Gleichgewicht kommt. Durch die fortwährende Energiezufuhr (fallende Sandkörner) werden ständig Kettenreaktionen beziehungsweise Kaskaden ausgelöst, in der Form, dass weitere Sandkörner angestoßen werden und sich gemeinsam wie eine Lawine bewegen. Bei der genaueren Betrachtung dieser Kettenreaktion konnten zwei Eigenschaften festgestellt werden. Zum einen zeigt sich, dass das System skaleninvariant ist. Sehr verkürzt ausgedrückt bedeutet dies: „Trägt man die Größe einzelner Lawinen (gemessen durch die Gesamtzahl der Sandkörner) im Verhältnis zur Anzahl der Lawinen mit einer bestimmten Größe logarithmisch auf, dann erkennt man, dass die Anzahl der Lawinen mit einer bestimmten Größe  $G$  umgekehrt proportional zu einer Potenz von  $G$  ist“<sup>297</sup>. Dieses Potenzgesetz hat weitreichende Konsequenzen. Wenn auf allen Ebenen der gleiche Vorgang abläuft, dann haben auch die Auswirkungen/Kettenreaktionen, egal welcher Größe, die gleiche Ursache – in diesem Fall ein weiteres Sandkorn. Hierdurch wird es aber unmöglich die Folgen vorherzusehen, die das Hinzufügen eines weiteren Sandkorns zum System hat. Eine Vorhersage über die endgültigen Auswirkungen ist selbst dann nicht möglich, wenn schon die Anfänge einer Lawine erkannt werden.<sup>298</sup> Kron übertrug diesen Gedanken auf soziale Systeme: „Wenn die Gesellschaft ein kritisches System wäre, dann kann *jede* Handlung/Kommunikation Transintentionalitäten zeitigen und große sowie kleine Konsequenzen mit sich bringen, ohne dass diese prognostizierbar wären.“<sup>299</sup>

Eine zweite entscheidende Eigenschaft von SOC-Systemen besteht darin, dass das System von sich aus immer wieder auf einen kritischen beziehungsweise krisenhaften Zustand hinstrebt.<sup>300</sup> Oder in Krons Worten: „Der kritische Zustand – das Leben ‚am Rande des Chaos‘ – ist [...] ein ‚Attraktor‘.“<sup>301</sup> Bei Baks Sandhaufen-Beispiel bewirkt der stetige Strom von Sandkörnern, dass das unterkritische System – da zunächst flach – immer kritischer wird und es irgendwann einen überkritischen Zustand erreicht, welcher durch eine Lawine und somit Verflachung des Sandhaufens behoben wird.<sup>302</sup> Brunk spricht in diesem Zusammenhang davon, dass ein SOC-System stetig seine Komplexität steigert. Diese Steigerung kann auf vielen formellen und informellen Wegen stattfinden:

---

<sup>297</sup> Kron, Thomas, Physik sozialen Wandels, S. 5.

<sup>298</sup> In diesem Punkt ähnelt die SOC der Chaostheorie, bei der das endgültige Ergebnis ebenfalls nicht vorhersehbar ist. Die SOC unterscheidet sich aber in entscheidenden Punkten von der Chaostheorie. Siehe hierzu: Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse?

<sup>299</sup> Kron, Thomas, Physik sozialen Wandels, S. 6.

<sup>300</sup> Vgl. ebd.

<sup>301</sup> Ebd., S. 7.

<sup>302</sup> Vgl. ebd., S. 6.

Das System kann generell größer werden, so kann es unter anderem zu mehr Verbindungen zwischen den einzelnen Elementen kommen, oder es kann zu einer Herausbildung spezieller Subsysteme kommen.<sup>303</sup> Je komplexer ein System wird, desto sensibler reagiert es auf endogene und exogene Veränderungen. In dieser Betrachtungsweise bedeutet nun eine Krise eine Komplexitätsreduktion, übertragen auf Unternehmen zum Beispiel durch den Verkauf von Unternehmensteilen oder Entlassungen.<sup>304</sup> Brunk weist aber auch darauf hin, dass moderne Gesellschaften über die Zeit in der Lage sind, durch die Etablierung von speziellen Institutionen, wie Einlagesicherungseinrichtungen, die Komplexität zu erhöhen, ohne die Kritikalität gleichzeitig zu steigern.<sup>305</sup>

Nun stellt sich die Frage, ob Unternehmen SOC-Systeme darstellen. Hierzu werden vor allem zwei Bedingungen definiert, welche für die Identifizierung von SOC-Systemen in gesellschaftlichen Konstrukten erfüllt sein müssen. Die Systeme müssen erstens ein dichtes Netz an Wechselwirkungen aufweisen, welche stark aufeinander einwirken. Diese Wechselwirkungen können in Unternehmen klar durch die formellen und informellen Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Akteuren und Abteilungen als vorliegend angesehen werden. Bei einem SOC-System muss es sich zweitens um ein „energetisch offene[s] System“<sup>306</sup> handeln, bei welchem eine ständige Energiezufuhr gegeben ist. Da Volkswirtschaften und Unternehmen nicht als isolierte Elemente existieren, sondern von einem komplexen Energieaustausch jeglicher Art (Rohstoffe, Kommunikation, soziale Normen usw.) ständig reproduziert werden, kann auch diese Bedingung als gegeben angesehen werden.<sup>307</sup> Hierdurch erfüllen wirtschaftliche Einheiten, also auch Unternehmen und somit Banken, die Grundvoraussetzung um als SOC-Systeme klassifiziert werden zu können.<sup>308</sup> Doch dies reicht noch nicht aus. Vielmehr muss noch überprüft werden, inwiefern diese auch die zwei zu Beginn erläuterten notwendigen Eigenschaften von SOC erfüllen, die Skaleninvarianz und inhärente Komplexitätssteigerung.

---

<sup>303</sup> Vgl. Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality, S. 28.

<sup>304</sup> Vgl. ebd.

<sup>305</sup> Ebd., S. 29.

<sup>306</sup> Kron, Thomas, Physik sozialen Wandels, S. 8.

<sup>307</sup> Für eine ausführliche argumentative Herleitung von Wirtschaft beziehungsweise Unternehmen als autopoietische Systeme, welche einer ständigen Reproduktion unterworfen sind siehe: Luhmann, Niklas, Autopoietische Systeme.

<sup>308</sup> Für eine detailliertere Beschreibung der hinreichenden Bedingungen von SOC-Systemen siehe: Kron, Thomas, Physik sozialen Wandels, S. 7ff.

Wie schon beschrieben ist es bis heute trotz intensiver Forschung nicht gelungen einen allgemein gültigen Auslöser oder den Verlauf von Wirtschafts- und Unternehmenskrisen zu bestimmen, da dieselbe Ursache einmal zu einer kritischen Situation führt und ein anderes Mal keinerlei Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Dies kann als ein Paradebeispiel für die Skaleninvarianz angesehen werden und deckt sich somit mit der ersten Eigenschaft von SOC-Systemen. Doch streben Unternehmen von sich aus immer zu kritischen Phasen? Auch diese Eigenschaft kann als eindeutig gegeben angenommen werden. Wird Brunks Komplexitätsansatz herangezogen, so können die organisationsinhärente Komplexitätssteigerungen bei Unternehmen leicht festgestellt werden. Unternehmen unterwerfen sich entweder einem Wachstumspostulat, versuchen also mittels einer verstärkten Vernetzung der Organisationseinheiten ihr Optimierungspotenzial zu heben, oder es kommt zu der unweigerlichen Herausbildung von Subsystemen in Form von informellen und formellen Institutionen und Pfadabhängigkeiten. Auch die Komplexitätsreduktion in Krisenzeiten, zum Beispiel mittels Verkaufs von Sparten oder Entlassungen von Mitarbeitern usw., kann eindeutig identifiziert werden.

Unternehmen erfüllen also alle notwendigen Bedingungen um als SOC-Systeme klassifiziert werden zu können. Auch weisen sie die typischen Eigenschaften eines SOC-Systems auf. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da auch schon bei anderen wirtschaftlichen Prozessen, wie zum Beispiel den Finanzmärkten, eine selbstorganisierte Kritikalität nachgewiesen werden konnte.<sup>309</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen immer zu einem krisenhaften Zustand hinstreben beziehungsweise eine Kriseninhärenz besitzen.

---

<sup>309</sup> Vgl. Bartolozzi, Matias, Leinweber, D.B., Thomas, Anthony, Self-Organized Criticality and Stock Market Dynamics: an Empirical Study, in: Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, Bd. 350, 05.2005, S. 451-465; Mandelbrot, Benoît B., Hudson, Richard L., Fraktale und Finanzen: Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin, o. O. 2005.

#### 4. Von latenten bis nicht beherrschbare Phasen – Krisenmodelle

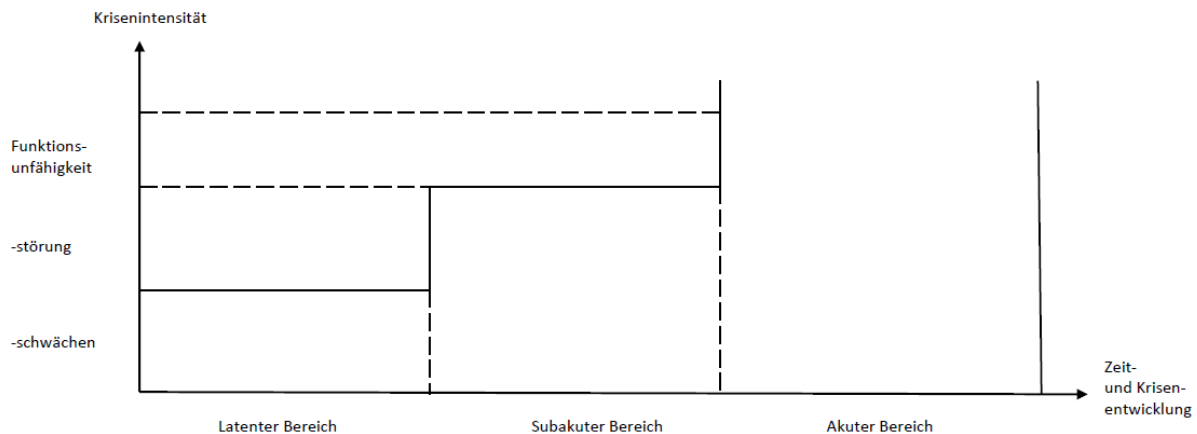


Abb. 1. Krisenmodell nach Rödl<sup>310</sup>

Nachdem nun theoretisch hergeleitet ist, dass Unternehmen zwangsläufig immer wieder in kritische Situationen kommen, müssen die bisherigen Unternehmenskrisenkonzepte genauer analysieren werden. Gängige entscheidungstheoretische Krisenkonzepte unterscheiden zwischen verschiedenen Krisenphasen/-stadien.<sup>311</sup> Rödl verwendet die Bezeichnungen latente, subakute und akute Phase bei seinem Model der Krisenentwicklung (Abb. 1). Er geht davon aus, dass der Auslöser einer Unternehmenskrise in der latenten Phase zwar bereits wirkt, von den Entscheidern aber noch nicht als störend wahrgenommen wird und somit weitgehend unsichtbar bleibt. In der subakuten Phase treten erste destruktive Wirkungen auf und es kommt zu erkennbaren Krisenerscheinungen. Wenn die Krisenursachen nicht behoben werden, nehmen die Störungen zu und die akute Krisenphase tritt ein, welche ohne sofortige Gegenmaßnahmen zur Insolvenz führt.<sup>312</sup> Britt verwendet ebenfalls ein Drei-Phasen-Modell, wobei er eine andere zeitliche Einteilung vornimmt (Abb. 2). So befinden sich Unternehmen dauerhaft in einem instabilen Normalzustand, in welchem die potenziellen Ursachen für eine zukünftige Krise zu suchen sind (auch als Fehlentwicklungsphase bezeichnet). Hieraus entwickelt sich die Krisenphase, welche durch Entscheidungen

<sup>310</sup> Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979, S. 47.

<sup>311</sup> Hauschildt verweist bei den Verlaufsmodellen darauf, dass es zum einen noch keine einheitliche akzeptierte Form gibt und zum anderen, dass die Unterteilung nicht empirisch fundiert ist und es in der Realität zu Überschneidungen und Grauzonen kommt. Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen, S. 3.

<sup>312</sup> Vgl. Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung, S. 46f.

unter Zeitdruck gekennzeichnet ist. Bei erfolgreichem Handeln schließt sich dann die Bewältigungsphase an.<sup>313</sup>

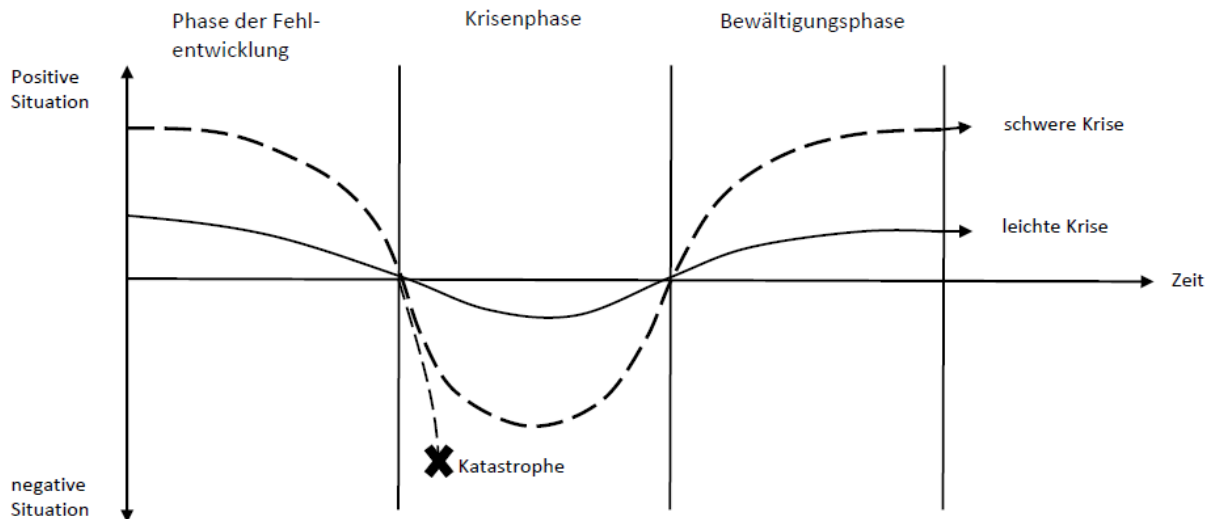


Abb. 2 Phasenmodell nach Britt<sup>314</sup>

Als letztes Krisenmodell sei hier noch das Vier-Phasen-Modell von Krystek genannt, welches eine Kombination der dargestellten Unternehmenskrisenmodelle bietet (Abb. 3). In der ersten Krisenphase, der potenziellen Phase, sind Krisenursachen und die daraus entstehenden Störungen so gut wie nicht wahrnehmbar für die Entscheider, sprich die Früherkennungsanforderungen sind extrem hoch. Durch die Implementierung des Faktors „Früherkennung“ führt Krystek erste Ansätze eines Risikomanagements, durch die theoretische Möglichkeit der frühzeitigen Erkennung und Überwindung einer Bedrohung, ein. In der latenten Krisenphase ist die Krise für das Unternehmen laut Krystek schon verdeckt vorhanden und die Identifikation der Krisenauslöser ist mit der Anwendung geeigneter Analyseinstrumente möglich. In dieser Phase stehen dem Unternehmen eine große Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, um eine mögliche Krise abzuwenden. Geschieht dies nicht, so tritt die Phase der akuten noch beherrschbaren Unternehmenskrise ein. Hier treten erste Störungen auf, deren destruktive Auswirkungen bei der Nichtlösung der Krise überproportional zunehmen. Die Krise ist für jeden ersichtlich und es wird versucht diese mit allen Mitteln zu beenden. Wird die Krise in der dritten Phase nicht überwunden, so folgt die letzte

<sup>313</sup> Vgl. Britt, Alexander, Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung, in: Industrielle Organisation, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 439ff.

<sup>314</sup> Ebd., S. 439.

Krisenphase, die akute und nicht mehr beherrschbare Unternehmenskrise. In zunehmenden Maßen wirkt sich der destruktive Charakter der Krise auf die Reaktionsmöglichkeiten und die Handlungsoptionen des Unternehmens aus, was sich dann „in der manifesten Nichterreichung überlebenswichtiger Ziele dokumentiert“<sup>315</sup> und im schlimmsten Fall zur Unternehmensauflösung führt.

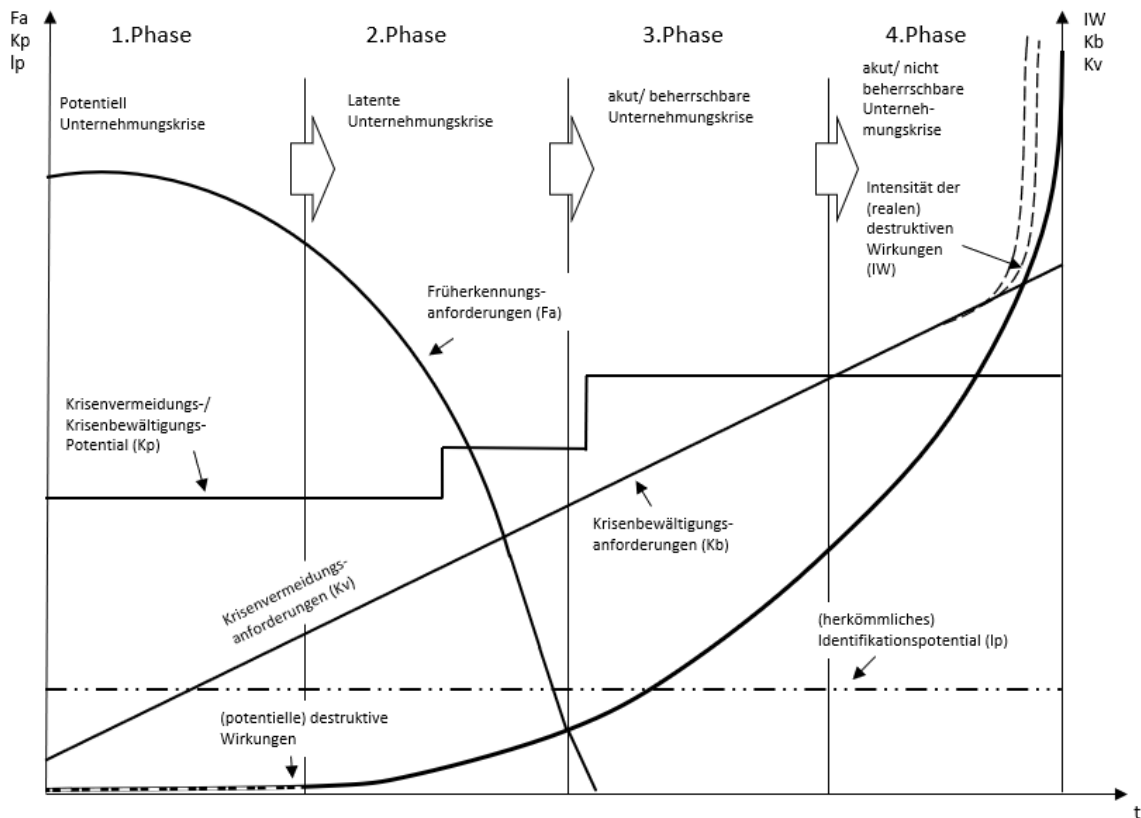


Abb. 3 Krisenmodell nach Krystek<sup>316</sup>

Schon bei Krystek wird mit der Früherkennungsanforderung ein aktives Risikomanagement in das Krisenmodell implementiert. Wurde das Risikomanagement zunächst als integrales präventives Instrument des Krisenmanagements angesehen, entwickelte es sich in den letzten dreißig Jahren zu einem eigenen Forschungsgebiet.<sup>317</sup> Aus der Perspektive des SOC-Ansatzes dient das Risikomanagement dazu, wie zuvor beschrieben, den Grad der Komplexität zu steigern, ohne dass es direkt zu einer

<sup>315</sup> Zitat von Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen, S. 31; siehe hierzu auch Britt, Alexander, Krisenmanagement, S. 439.

<sup>316</sup> Krystek, Ulrich, Moldenhauer, Ralf, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, o. O. 2007, S. 37.

<sup>317</sup> Vgl. Sauerwein, Elmar, Thurner, Matthias, Der Risiko-Management-Prozess im Überblick, in: Hinterhuber, Hans H. (Hg.), Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 21.

Überkritikalität kommt, welche aber auf lange Sicht nicht zu vermeiden ist. Vielfach erlag man jedoch der Illusion, durch ein sich immer weiter perfektionierenden Risikomanagement-Kreislauf, zukünftige Krisenfaktoren frühzeitig erkennen und eliminieren und somit Krisen komplett vermeiden zu können. Hieraus entwickelte sich eine gravierende Vernachlässigung des Krisenmanagements, welches faktisch nur noch als Management der unmittelbar bevorstehenden Insolvenz verstanden wurde.<sup>318</sup> Mit dem Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers, welcher gerade durch den am besten zu quantifizierenden und damit leicht zu kontrollieren geglaubten Bankenbereich, der Bankenprodukte<sup>319</sup>, bedingt war, wurde das Grundvertrauen in ein alles umfassendes Risikomanagement in den Grundfesten erschüttert. Hierdurch rückte nicht nur das allgemeine Krisenmanagement wieder verstärkt in den Fokus der Wissenschaft, sondern auch das Charakteristikum der Unvorhersehbarkeit von Krisen erlangte wieder zentrale Bedeutung. Für die betriebswirtschaftliche Forschung ergab sich durch die neue Akzentuierung des Krisenbegriffs ein fundamentales Problem. Wie sollten Lösungen für etwas entwickelt werden, das per Definition nicht vorhersehbar und auch nicht quantifizierbar ist?<sup>320</sup> Bedingt durch diese Problematik resultierte die betriebswirtschaftliche Resilienzforschung.

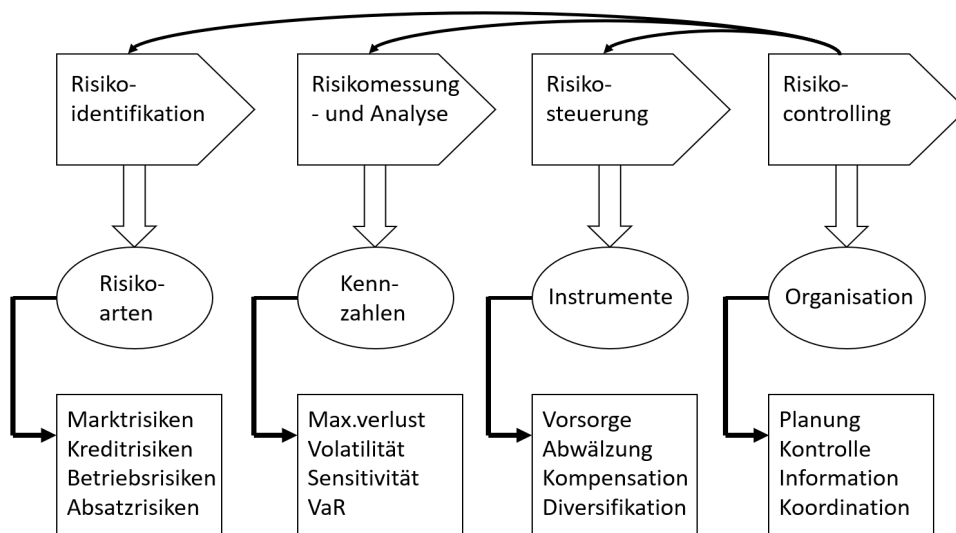


Abb. 4 Risikomanagement-Prozess nach Wolke<sup>321</sup>

<sup>318</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen, S. 5.

<sup>319</sup> Vgl. Wolke, Thomas, Risikomanagement, München 2007, S. 100ff.

<sup>320</sup> Eine ausführliche Darstellung vor allem zur Unterscheidung von messbarem Risiko und nicht kalkulierbarer Unsicherheit siehe: Knight, Frank H., Risk, uncertainty and profit, New York 1965, S. 22ff.

<sup>321</sup> Wolke, Thomas, Risikomanagement, S. 4.

## 5. Awareness, Preparedness, Response – der dreigliedrige Resilienzansatz

Im Allgemeinen beschäftigt sich das Konzept der Resilienz mit der Beschreibung der Eigenschaften von Personen (individuelle Resilienz) oder komplexen Systemen (systemische Resilienz) zur Erhaltung ihrer Handlungsfähigkeit in einem ungünstigen Umfeld. Köhler und Schulze zeigten auf, dass die wirtschaftswissenschaftliche Resilienzforschung versucht beide Ansätze zu nutzen.<sup>322</sup>

Zum einen bedienen sich die Wirtschaftswissenschaften an der psychologischen Resilienzforschung. Die Beobachtung von traumatisierten Kindern konnte beispielsweise zeigen, dass die Kinder unterschiedlich stark entwickelte Widerstandskräfte besaßen. Diese halfen das Erlebte zu überwinden und konnten anschließend vom Individuum positiv genutzt werden, um neue Krisen zu bewältigen.<sup>323</sup> Hieraus leiteten sich zwei wichtige Erkenntnisse für die Wirtschaftslehre ab. So ist es für Organisationen und ihre Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung in kritischen Situationen über Handlungs- und Anpassungsoptionen zu verfügen und diese abrufen zu können. Gleichzeitig wurde ein proaktives Element abgeleitet, da die Möglichkeit zur Krisenbewältigung auf schon vorher entwickelten Veranlagungen und Erfahrungen basiert. Somit scheint Resilienz ein Bündel von erlernbaren Eigenschaften zu sein. Für Unternehmen bedeutet dies, sich bewusstwerden, dass ein Wandel beziehungsweise eine Krise unausweichlich ist, und dementsprechende organisatorische Strukturen auszubilden, welche solche Situationen von vorneherein antizipieren.<sup>324</sup>

Zum anderen baut der wirtschaftswissenschaftliche Resilienz begriff auch auf die Erkenntnisse der Ökosystemforschung auf. Diese benutzt Resilienz um die Erholung von Ökosystemen nach Katastrophen, wie zum Beispiel Waldbränden, zu beschreiben. Hierbei steht vor allem die Frage im Zentrum, warum einzelne Arten sich besser der unvorhergesehenen Katastrophe anpassen können als andere.<sup>325</sup> Diesen anpassungsfähigeren Organismen wird eine stärkere Resilienz unterstellt. Die

---

<sup>322</sup> Vgl. Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz, S. 458.

<sup>323</sup> Vgl. Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., *Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth*, New York 1998.

<sup>324</sup> Vgl. Reivich, Karen, Shatté, Andrew, *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*, New York 2003; Sheffi, Yosef, *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*, Cambridge, Mass. 2007; Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz, S. 459.

<sup>325</sup> Vgl. Holling, C. S. (Hg.), *Adaptive environmental assessment and management*, Chichester 1978.



Ökosystemforschung nimmt in ihren Untersuchungen einen weiteren Fokus ein als die Psychologie, indem sie verstärkt die Auswirkungen der Krise auf das gesamte System analysiert. Wichtig hierbei ist, dass die letztliche Beurteilung der Resilienz eines Systems, nur aus der Retrospektive getroffen werden kann.<sup>326</sup>

Überträgt man nun die herausgearbeiteten Resilienzansätze auf die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, so lässt sich die Scharnierfunktion des Resilienzansatzes zwischen Risiko- und Krisenmanagement klar erkennen. Hierbei wird unter dem Risikomanagement ein evolutionärer und dynamischer Prozess verstanden, welcher der Vorbereitung auf Umfeldveränderungen dient. Das Krisenmanagement wiederum ist die Fähigkeit der Organisation sich situativ auf die Veränderungen einzustellen.<sup>327</sup> Anders ausgedrückt: Die Unternehmensresilienz ist das kumulierte Bewältigungspotenzial, welches sich aus institutionellen Erfahrungen und weitblickenden Strategieentscheidungen zusammensetzt, und in kritischen Phasen abrufbar ist.<sup>328</sup> Oder wie Hamel es beschreibt: „resilience refers to a capacity for continuous reconstruction. It requires innovation with respect to those organizational values, processes and behaviours that systematically favor perpetuation“.<sup>329</sup> Köhler und Schulze verweisen zurecht darauf, dass sich im Vergleich zu institutionsökonomischen Ansätzen hieraus eine Akzentverschiebung ergibt. So stehen nicht die am besten geeigneten Momentlösungen im Mittelpunkt, sondern die Entwicklung langfristiger Handlungsoptionen.<sup>330</sup>

Die zentralen Grundbausteine des betriebswirtschaftliche Resilienzkonzepts lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Unternehmen bewegen sich in einem ständig ändernden Marktumfeld. In diesem Marktumfeld können wiederum nur Unternehmen überleben und erfolgreich sein, welche die Anpassung an die stetig neuen Verhältnisse schaffen.
2. Zukünftige kritische Situationen sind für Unternehmen praktisch nicht vorhersehbar.

---

<sup>326</sup> Vgl. Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz, S. 460.

<sup>327</sup> Vgl. Wieland, Andreas, Wallenburg, Carl Marcus, The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view, in: International journal of physical distribution & logistics management, Bd. 43, Nr. 4, 2013, S. 300-320.

<sup>328</sup> Vgl. Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz, S. 460.

<sup>329</sup> Hamel, Gary, Välikangas, Liisa, The quest for resilience, in: Organization change: a comprehensive reader, San Francisco 2009, S. 55.

<sup>330</sup> Vgl. Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz, S. 461ff.

3. Damit Unternehmen Handlungsoptionen aufbauen sowie ausbauen können, müssen sie neuralgische Punkte im Umfeld respektive im Unternehmen erkennen.

4. Es ist nicht ausreichend, dass Handlungsoptionen in der Vergangenheit aufgebaut worden sind. Vielmehr müssen Unternehmen dieses Potenzial in kritischen Situationen auch abrufen können.

5. Der Aufbau und das Abrufen von Handlungsoptionen kann Unternehmen den Umgang mit kritischen Situationen wesentlich erleichtern, aber eine Garantie diese zu überstehen ist damit nicht gegeben. Die Wirtschaftsgeschichte hat den Vorteil den ganzen Prozess zu überblicken und somit die entscheidenden resilienten Faktoren herausfiltern zu können.

Hieraus ergibt sich, dass der Resilienzansatz nur bedingt als Managementmethode verstanden werden kann, da auch er nicht die Problematik der Unvorhersehbarkeit von Krisen auflöst. Vielmehr eignet sich der Ansatz als Analyseinstrument für die Unternehmensgeschichte. Angelehnt an diese Kernelemente entwickelten Köhler und Schulze eine dreigliedrige Analysestruktur: Awareness-Preparedness-Response. Zunächst müssen präventiven Maßnahmen zur Risikominimierung herausgearbeitet werden. Hierbei steht der Zeitpunkt im Fokus, an welchem einer Organisation ein Risiko bewusst wurde (Awareness). In einem zweiten Schritt wird untersucht, wie und mit welchen Instrumenten die Organisation auf das identifizierte Risiko reagierte (Preparedness) und welche Bewältigungspotenziale aufgebaut wurden. Der letzte Schritt der Analyse basiert auf der konkreten Reaktion (Response) der Organisation auf kritische Situationen. Durch diese Analysestruktur können die vielschichtigen Verbindungen zwischen kritischen Situationen und sowohl kurzfristiger als auch langfristiger Anpassung aufgezeigt werden.

## 6. Das dynamische Krisen-Relations-Modell

Aus den zuvor beschriebenen betriebswirtschaftlichen Ansätzen zu Krisenmodellen, Risikomanagement und dem Resilienzkonzept, lässt sich ein umfangreiches Krisen-Relations-Modell entwickeln, welches als umfassendes Analysesystem für Banken- und Unternehmenskrisen verwendet und als „dynamisches Krisen-Relations-Modell“ beschrieben werden kann (siehe Abb. 5). Angelehnt an Krystek wurden ebenfalls vier

verschiedene Stadien definiert, je nach Aggregatzustand der Unternehmenskrise im Laufe des Prozesses sowie der Beeinflussbarkeit von diesem:

- Stadium I: Basisrisikomanagement
- Stadium II: Kritisches Risikomanagement
- Stadium III: Akute Unternehmenskrise
- Stadium IV: Nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Anhand von drei stilisierten, idealtypischen Beispielperioden werden die verschiedenen Zusammenhänge der Variablen genauer erklärt.

### 6.1 Szenario I

Wie schon beschrieben, besitzt jedes Unternehmen ein Krisenbewältigungspotenzial (Kp). Das Krisenbewältigungspotenzial stellt die maximalen Handlungsoptionen eines Unternehmens dar, um eine Krise bewältigen zu können (= Preparedness). Das Potenzial ist situationsabhängig variabel. So steigert sich das Krisenbewältigungspotenzial üblicherweise in den Stadien II und III, beispielsweise durch die Bereitschaft der beteiligten Akteure Kompromisse einzugehen (dazu gehören unter anderem Kurzarbeit, Mehrarbeit, Entlassungen, Lohnverzicht etc.) und traditionelle Vorgehensweisen zu überprüfen, diese durch innovative und wirkungsvollere zu ersetzen beziehungsweise Pfadabhängigkeiten zu überwinden, um somit Komplexität zu reduzieren (Zeitpunkt a) (= Response). Im Stadium I weist das Krisenbewältigungspotenzial hingegen keine klare Tendenz auf. Zum einen können in der Retrospektive kritischer Situationen Schwachstellen (= Awareness) identifiziert werden, welchen durch die Entwicklung von Innovationen sowie die Implementierung von Maßnahmen in Zukunft besser begegnet werden kann (c). Zum anderen kann es aber auch zur Herausbildung von neuen Pfadabhängigkeiten wie auch der Abnahme der Kompromissbereitschaft der Akteure kommen, wodurch der maximale Handlungsspielraum und somit auch das Krisenbewältigungspotenzial geringer wird. (d). Des Weiteren können externe Faktoren Auswirkungen auf Kp haben, wie zum Beispiel eine veränderte Gesetzeslage. Generell kann davon ausgegangen werden, dass durch die Entwicklung von neuen Handlungsoptionen, der gewonnenen Erfahrungen und einem daraus resultierenden besseren Risikomanagements, Kp größer bleibt als vor einem kritischen Stadium.

Ein möglicher krisenauslösender Faktor ist in SOC-Systemen immer vorhanden und somit besteht auch fortwährend eine potenzielle destruktive Wirkung (pW) auf den

Geschäftsprozess. Der Übergang von Stadium I zu Stadium II zeichnet sich dadurch aus, dass der kritische Faktor reale destruktive Auswirkungen ( $rW$ ) entfaltet. Um im besten Fall den krisenauslösenden Faktor, aber zumindest die destruktive Wirkung dessen, zu beheben, müssen Unternehmen ein Bündel an Maßnahmen ( $Bm$ ) anwenden (= Response), welche hier unter Bewältigungsanforderungen ( $Ba$ ) zusammengefasst sind. Je stärker und länger die Krise besteht, und somit  $rW$  zunimmt, desto stärker ist auch  $Ba$ , wobei die Veränderungen von  $Ba$  und  $rW$  nicht gleich ausgeprägt sein müssen.

Bei Unternehmen mit einem gut ausgebildeten Risikomanagement-Prozess werden viele Krisenfaktoren frühzeitig erkannt und entsprechende Bewältigungsmaßnahmen eingeleitet. Doch spätestens sobald reale destruktive Wirkungen auftreten, werden im Regelfall Gegenmaßnahmen veranlasst. Solange  $Ba > Bm$  steigt  $rW$ , sobald aber  $Ba \leq Bm$ , wie zum Zeitpunkt  $b$ , sinkt  $rW$  und die Krise wird im Laufe der Zeit behoben. Im Idealfall wird wieder Stadium I erreicht und die Bewältigungsmaßnahmen werden zunehmend eingestellt.

## 6.2 Szenario II

In Szenario II gelingt es dem Unternehmen nicht ausreichend auf die Situation ( $Bm < Ba$ ) in Stadium II zu reagieren, wodurch  $rW$  weiter zunimmt und das Unternehmen in das Stadium III wechselt. Auch in diesem Stadium besteht für das Unternehmen noch die Möglichkeit die Krise zu überwinden ( $e$ ) und wieder auf ein vorgelagertes Stadium zu gelangen, wobei  $rW$  nur allmählich sinkt und somit erst Stadium II durchläuft bevor theoretisch Stadium I wieder erreicht werden kann.

## 6.3 Szenario III

In der Beispielperiode III sinkt im Laufe des Krisenüberwindungsstadiums  $Bm$  unter  $Ba$ , wodurch  $rW$  wieder steigt ( $f$ ). In der folgenden Zeit gelingt es dem Unternehmen nicht die erforderlichen Störungsbewältigungsmaßnahmen umzusetzen und  $Ba$  steigt über  $Kp$  ( $g$ ). Ab diesem Punkt befindet sich das Unternehmen in dem letzten Krisenstadium, dem nicht beherrschbaren Stadium. In diesem Fall ist die Krise für das Unternehmen aus eigener Kraft nicht mehr abwendbar und  $rW$  beeinflusst den Geschäftsprozess in solchem Maße, dass auch  $Bm$  zunehmend nicht mehr ausgeführt werden können.

Der in Abb. 5 dargestellte Verlauf zeigt nur eine exemplarische Aneinanderreihung der verschiedenen Krisenstadien. In einer realen Unternehmensgeschichte können sich die

einzelnen Stadien immer wieder neu aneinanderreihen. Wichtig ist zu erwähnen, dass selbst nach einem Krisenstadium IV das Unternehmen weiter existieren kann. Die Überwindung der Krise ist jedoch nicht aus eigener Kraft möglich. Vielmehr müssen externe Akteure eingreifen, wie zum Beispiel Regierungen oder Investoren, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

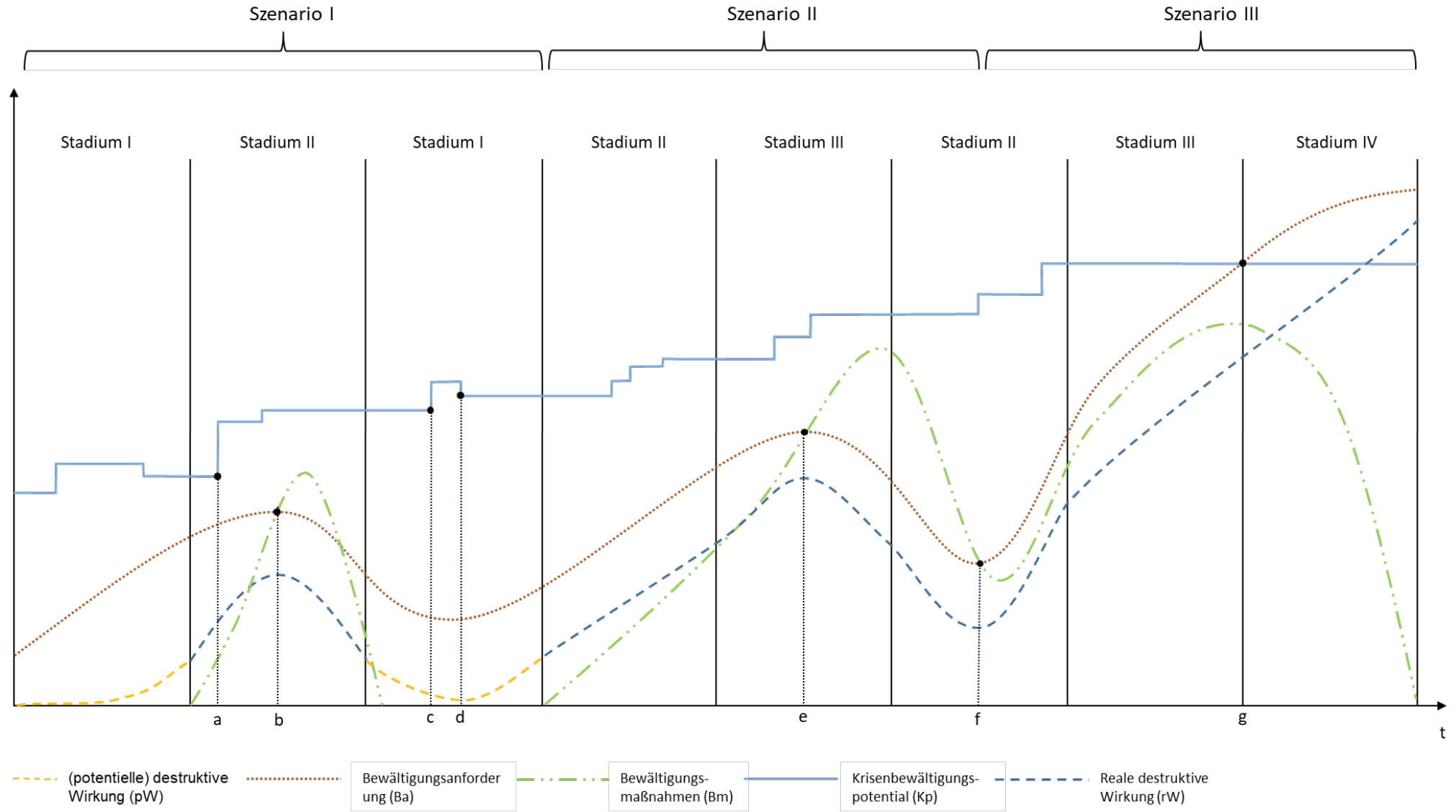


Abb. 5 Dynamisches Krisen-Relations-Modell

## 7. Eine sinnvolle Erweiterung für die Bankenforschung?

Das hier entworfene dynamische Krisen-Relations-Modell wurde entwickelt, um Unternehmensentwicklungen allgemein darzulegen und zu analysieren. Doch bietet sich eine Anwendung vor allem bei Kreditinstituten an, da das Modell besonders gut dynamische Prozesse, wie sie vor allem bei Banken vorkommen, einbindet. Doch was bedeutet dies nun genau für die Bankengeschichtsforschung?

Wie schon beschrieben lag der bisherige Fokus der Forschung vor allem auf dem Krisenstadium IV. So wurde unter anderem intensiv zu der amerikanischen Bankenpanik von 1907, der deutschen Krise 1931 und der Finanzkrise 2007 geforscht.<sup>331</sup> Die meisten Darstellungen befassen sich nur kurz mit den vorgelagerten Krisenstadien und konzentrieren sich dabei vor allem auf den letztendlichen Krisenauslöser. Im Mittelpunkt dieser Forschung stehen die ausführliche Erklärung des Krisenstadiums IV und der ordnungspolitischen Reaktionen hierauf. Die Beschreibungen der nachgelagerten Krisenphasen dienen vor allem der Analyse dieser neuen ordnungspolitischen Regularien

Weitere Krisen, gerade für die deutsche Bankenforschung, stellen die inflationären Zeiten bis zu den Währungsreformen 1923 und 1948 dar.<sup>332</sup> Hierbei konzentriert sich die Forschung vor allem auf die Inflation und ihre Ursachen und streift nur am Rande die Entscheidungsebene der einzelnen Kreditinstitute. Die nachgelagerten Krisenphasen aus der Perspektive des einzelnen Kreditinstituts oder der Bankengruppe, spielen in der Forschung faktisch keine Rolle. Doch gerade bei diesen beiden Krisen würde sich ein genauerer Blick auf die Nachkrisenzeiten lohnen, da keine direkten Regulierungswellen folgten und die Banken sich jeweils in einer individuellen Krise befanden. Denn was oftmals in der Bankenforschung übergangen wird, ist die schwierige Rentabilitätslage der Kreditinstitute direkt nach der Währungsumstellung, die mit einer Vertrauenskrise breiter Bevölkerungsschichten in das Geldsystem gepaart war. Während die Inflationsphase als Krisenstadium IV klassifiziert werden kann, muss die direkt anschließende Zeit als Krisenstadium III angesehen werden. Die Kreditinstitute waren, durch den

---

<sup>331</sup> Siehe unter anderem: Bruner, Robert F., Carr, Sean D., *The panic of 1907: lessons learned from the market's perfect storm*, Hoboken, N.J. 2009; Bähr, Johannes, *Die neue Rolle des Staats: Stützungen und Verstaatlichungen im Rahmen der Bankensanierung*, in: ders., Rudolph, Bernd, *Finanzkrisen: 1931, 2008*, München. 2011, S. 79–110; Mitchell, Christopher, *Saving the market from itself: the politics of financial intervention*, Cambridge 2016.

<sup>332</sup> Siehe unter anderem: Hansmeyer, Karl-Heinrich, *Das Kreditwesen der deutschen Besatzungszonen (1945-1948)*, in: Pohl, Hans (Hg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998, S. 1-22.

Vertrauensverlust der Bevölkerung und der allgemeinen Geldknappheit, mit massiven destruktiven Auswirkungen auf ihr Geschäftsfeld konfrontiert. Die verschiedenen Banken(-gruppen) reagierten je nach ihren jeweiligen individuellen Bewältigungskapazitäten mit unterschiedlichen Innovationen auf diese Herausforderungen. In der Forschung werden diese Innovationsphasen teilweise beschrieben, wie zum Beispiel der Aufbau von Werbestrukturen bei den Sparkassen nach 1923<sup>333</sup>, der sich verstärkende Trend zu Produktinnovationen bei den Volksbanken ab 1948<sup>334</sup> oder die gezielte Erschließung von neuen Kundengruppen der Großbanken nach 1948<sup>335</sup>. Doch bleiben die Erklärungsansätze für diese Entwicklungen oftmals unbefriedigend. Hier kann das Krisen-Relations-Modell explorativ Verbindungen zwischen den einzelnen Handlungssträngen aufzeigen. Darauf basierend können neue Erklärungsansätze für die einzelnen Transformationsschübe innerhalb der deutschen Bankenlandschaft entwickelt werden.

## 8. Fazit

Seit der Finanzkrise sind in der Unternehmens- und Bankengeschichtsforschung die Krisen als wichtige Kristallisierungspunkte wieder verstärkt in den Fokus gerückt. Dabei konzentrierte sich die jüngste Unternehmensgeschichtsforschung vor allem auf die detaillierte Aufarbeitung und Analyse von akuten Krisensituationen. Die Bankengeschichtsforschung fokussierte sich vor allem auf Bankenbranchenkrisen. Dabei wurde aber die Herausarbeitung von größeren Krisenmodellen, der vor- und nachgelagerten Krisenstadien und, bei der Bankenforschung im Speziellen, der einzelnen Kreditinstitute weitestgehend vernachlässigt. Hierdurch wurde zum einen eine Anschlussfähigkeit für andere Forschungsdisziplinen negiert und noch wichtiger, innovationsstarke Phasen beziehungsweise mögliche Erklärungsansätze für diese, übersehen.

Neutral betrachtet können Krisen als zentrale Wendepunkte/Diskontinuitäten in einer Zeitreihe angesehen werden. Diese Diskontinuitäten, welche sowohl von exogenen als auch endogenen Faktoren ausgelöst werden können, sind für Unternehmen unvermeidbar, da es sich bei ihnen um nichtlineare dynamische Systeme im Sinne der selbstorganisierten

---

<sup>333</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung.

<sup>334</sup> Vgl. Kluge, Arnd, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main 1991.

<sup>335</sup> Vgl. Gonser, Simon, Kapitalismus entdeckt das Volk.



Kritikalität handelt. Somit streben Unternehmen, durch eine stetige Komplexitätssteigerung, immer wieder zu einem überkritikalen Zustand. Sobald dieses Stadium erreicht wird, kommt es zu einer Krise, sprich zu einer Komplexitätsreduktion. Entscheidend ist hierbei, dass weder vorher der Auslöser noch während der Krise der Verlauf vorhersehbar sind. Der überkritikale Zustand kann nur bedingt durch externe (zum Beispiel ordnungspolitische Maßnahmen) oder durch endogene Maßnahmen (zum Beispiel einem verbesserten Risikomanagementprozess) hinausgezögert werden.

Die Überwindung von kritischen und krisenhaften Phasen erfordert von den Unternehmen Bewältigungsmaßnahmen, um in dem sich veränderten Umfeld weiter bestehen zu können. Diese Bewältigungsmaßnahmen können sich negativ auf die Ergebnisse von Unternehmen auswirken. Gleichzeitig bietet eine solche Situation aber auch die Möglichkeit, neue Handlungsspielräume zu erschließen, Pfadabhängigkeiten zu überwinden und einen Erneuerungsprozess einzuleiten.

Dies setzt aber nicht nur voraus, dass die Unternehmen auf kritische und krisenhafte Situationen vorbereitet sind, sondern auch, dass sie die Situation richtig einschätzen und darauf reagieren können. Hierbei hat sich gezeigt, dass der Resilienzansatz, welcher eine dreigliedrige Analysestruktur (Awareness, Preparedness und Response) vorsieht, hierfür exzellent geeignet ist.

Der hier angewandte entscheidungsorientierte Ansatz und eine Fokussierung auf die einzelnen Banken(-gruppen), kann durch das modellierte nichtlineare dynamische Krisen-Relations-Modell und durch die herausgearbeitete Analysestruktur des Resilienzkonzepts, neue Erklärungsmuster für allgemeine Veränderungen sowie die Erschließung von Innovationen und neuen Handlungsoptionen bei Unternehmen und vor allem bei Kreditinstituten herauskristallisieren. Hierbei spielt das nichtbeherrschbare Unternehmenskrisenstadium nur eine untergeordnete Rolle, da aus diesem meistens eine verstärkte Bankenregulierung, und somit eine Einschränkung der Handlungsoptionen der einzelnen Banken, erfolgte. Vielmehr legt das Krisen-Relations-Modell den Fokus auf die vor- und nachgelagerten Krisenstadien und kann hierdurch neue strukturelle, organisatorische und zeitliche Verbindungen innerhalb einer Unternehmenschronik aufzeigen. So scheint es sehr vielversprechend in der weiteren Forschung, das dynamische Krise-Relations-Modell bei den Banken(-gruppen) auf die Zeit nach 1923 und 1948 und ihrer daraufhin folgenden Transformationen anzuwenden.

## 8.1 Crises as Drivers of Innovation – Summary

Over the past one hundred years, the three dominant German banking groups have undergone a fundamental process of transformation. This paper argues that there have been decisive and previously unidentified phases of crisis in German banking history responsible for triggering these radical mental, structural and organisational processes of change. In order to identify these critical phases, the development of a conclusive, economic-historical model of crisis relation is called for, utilising diverse approaches ranging from the historical sciences, physics, psychology and biology to economics. This non-linear dynamic model of crisis relation and the underlying analytical structure of the resilience concept allows the establishment of new connections, both of a temporal and thematic nature, and thus the identification of new explanatory models for the transformational processes in companies, but also particularly in financial institutions.

## 8.2 Les crises en qualité de moteur d'innovations – Résumé

Au cours des cents dernières années les trois plus grands groupes bancaires allemands traversent un processus de transformation fondamentale. Dans cet article on défend la thèse de l'existence de phases de crise déterminantes encore non identifiées dans l'histoire des banques allemandes, déclenchant des processus de métamorphose énergiques du mental (façon de penser), de la structure et de l'organisation. Afin de pouvoir identifier ces phases critiques, diverses pistes venant des secteurs : science historique, physique, psychologie, biologie, et science économique sont mises à contribution afin d'élaborer un modèle économique historique «Crises et Relations» concluant. Ce modèle dynamique de «Crises et Relations» non linéaire et la structure d'analyse fondamentale du concept de résilience permettent de dégager de nouveaux liens non seulement type temporel mais aussi de type thématique et par ce fait d'indiquer de nouveaux modes d'explication pour les processus de transformation au sein des entreprises mais avant tout au sein des établissements de crédit.

## 9. Bibliografie

Bähr, Johannes, Die neue Rolle des Staats: Stützungen und Verstaatlichungen im Rahmen der Bankensanierung, in: ders., Rudolph, Bernd, Finanzkrisen: 1931, 2008, München. 2011, S. 79–110.

Bak, Per, Tang, Chao, Wiesenfeld, Kurt, Self-organized criticality: An explanation of the  $1/f$  noise, in: Physical Review Letters, Bd. 59, Nr. 4, 07.1987, S. 381–384.

Bartolozzi, Matias, Leinweber, D.B., Thomas, Anthony, Self-Organized Criticality and Stock Market Dynamics: an Empirical Study, in: Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, Bd. 350, 05.2005, S. 451–465.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, o. O. 2010, S. 177–211.

Biondo, A. E., Pluchino, A., Rapisarda, A., Modelling Financial Markets by Self-Organized Criticality, in: Physical Review E, Bd. 92, Nr. 4, 10.2015.

Bonn, Joachim K., Bankenkrisen und Bankenregulierung, Wiesbaden 1998.

Breuer, Reinhard (Hg.), Der Flügelschlag des Schmetterlings: ein neues Weltbild durch die Chaosforschung, Herne 1993.

Britt, Alexander, Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung, in: Industrielle Organisation, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 437–444.

Bruner, Robert F., Carr, Sean D., The panic of 1907: lessons learned from the market's perfect storm, Hoboken, N.J. 2009.

Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse? A Theory Based on Self-Organized Criticality, in: Journal of Theoretical Politics, Bd. 14, Nr. 2, 04.2002, S. 195–230.

Brunk, Gregory G., Why Are So Many Important Events Unpredictable? Self-Organized Criticality as the «Engine of History», in: Japanese Journal of Political Science, Bd. 3, Nr. 1, 2002, S. 25–44.

Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality as a Statistical Process, in: Complexity, Bd. 5, Nr. 3, 2000, S. 26–33.

Christmann, Albert, Anwendungen der Synergetik und Chaostheorie in der Ökonomie, 1990 1990.

Cuddington, Kim, The «Balance of Nature» metaphor in population ecology: theory or paradigm?, o. O. o. J.

Dabringhausen, Tim, Bankenkrisenökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrisen, 1. Aufl., Göttingen 2013.

Deutsch, Karl W., Zum Verständnis von Krisen und politischen Revolutionen, in: Jänick, Martin (Hg.), Herrschaft und Krise, Opladen 1973, S. 90–100.

Egerton, Frank N., Changing Concepts of the Balance of Nature, in: The Quarterly Review of Biology, Bd. 48, Nr. 2, 06.1973, S. 322–350.

Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995.

Florida, Richard L., The great reset: how new ways of living and working drive post-crash prosperity, New York 2011.

Gonser, Simon, Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München 2014.

Hamel, Gary, Välikangas, Liisa, The quest for resilience, in: Organization change: a comprehensive reader, San Francisco 2009, S. 512–532.

Hansmeyer, Karl-Heinrich, Das Kreditwesen der deutschen Besatzungszonen (1945-1948), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 1–22.

Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: 588, 2005.

Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Schindler, Marc, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Bd. 588, 2005, S. 1–25.

Hesse, Jan-Otmar, Schöpferische Selbstzerstörung. Unternehmerisches Scheitern in der modernen Wirtschaftstheorie, in: Köhler, Ingo, Rossfeld, Roman (Hg.), Pleitiers und Bankrotteure: Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt am Main 2012, S. 37–59.

Holling, C. S. (Hg.), Adaptive environmental assessment and management, Chichester 1978.

Jokivuolle, Esa, Tunaru, Radu, Preparing for the next financial crisis: policies, tools and models, Cambridge 2017.

Juárez, Fernando, Applying the theory of chaos and a complex model of health to establish relations among financial indicators, in: Procedia Computer Science, Bd. 3, 2011, S. 982–986.

Kenny, Sean, Lennard, Jason, The macroeconomic effects of banking crises: evidence from the United Kingdom, 1750-1938, London 2017.

Kluge, Arnd, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main 1991.

Knight, Frank H., Risk, uncertainty and profit, New York 1965.

Köhler, Ingo, Marketing als Krisenstrategie. Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre, in: Berghoff, Hartmut (Hg.), Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt am Main [u.a.] 2007, S. 259–295.

Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455–491.

Kron, Thomas, Die Physik des sozialen Wandels, in: Hamburg Review of Social Sciences, Bd. 2, Nr. 2, 2007, S. 1–30.

Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.

Krystek, Ulrich, Moldenhauer, Ralf, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, o. O. 2007.

Kuss, Joachim, Strategie als Krise: Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung, in: Thießen, Ansgar (Hg.), Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013, S. 19–27.

Li, Mengshan, Huang, Xingyuan, Liu, Hesheng, u. a., Prediction of gas solubility in polymers by back propagation artificial neural network based on self-adaptive particle swarm optimization algorithm and chaos theory, in: Fluid Phase Equilibria, Bd. 356, 10.2013, S. 11–17.

Luhmann, Niklas, Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System, in: Zeitschrift für Soziologie, Bd. 13, Nr. 4, 2016, S. 308–327.

Mandelbrot, Benoît B., Hudson, Richard L., Fraktale und Finanzen: Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin, o. O. 2005.

Mitchell, Christopher, Saving the market from itself: the politics of financial intervention, Cambridge 2016.

Möske, Robert, Modellierung und Prognose von Börsencrashes mit dem Log Periodic Power Law., Norderstedt 2012.

Müller-Benedict, Volker, Selbstorganisation in sozialen Systemen: Erkennung, Modelle und Beispiele nichtlinearer Dynamik, Opladen 2000.

Mura, Jürgen, Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987.

Pierenkemper, Toni, Krupp im 20. Jahrhundert: die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, in: Gall, Lothar (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert: die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002, S. 182–191.

Plumpe, Werner, Wirtschaftskrisen: Geschichte und Gegenwart, München 2017.

Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 99–124.

Reinhart, Carmen M., Rogoff, Kenneth S., Dieses Mal ist alles anders: acht Jahrhunderte Finanzkrisen, München 2013.

Reivich, Karen, Shatté, Andrew, The resilience factor: 7 keys to finding your inner strenght and overcoming life's hurdles, New York 2003.

Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979.

Rossfeld, Roman, Köhler, Ingo, Wirtschaftskrisen und Krisendiskurse: Vorwort der Herausgeber, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016.

Samuelson, Paul Anthony, Foundations of economic analysis, Cambridge 1947.

Sauerwein, Elmar, Thurner, Matthias, Der Risiko-Management-Prozeß im Überblick, in: Hinterhuber, Hans H. (Hg.), Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 19–39.

Sheffi, Yosef, The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage, Cambridge, Mass. 2007.

Simon, Fritz B., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2007.

Sivakumar, B, Chaos theory in hydrology: important issues and interpretations, in: Journal of Hydrology, Bd. 227, Nr. 1, 2000, S. 1–20.

Thomes, Paul, The impact of crises on the savings banks institutions in Germany, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018.

Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854 - 1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985.

Urban, Thomas, Die Krisenfestigkeit der Unternehmerfamilie: Handel, Stumm und der «doppelte» Strukturwandel, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 63, Nr. 2, 2018, S. 185–219.

Watkins, Nicholas W., Pruessner, Gunnar, Chapman, Sandra C., u. a., 25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies, in: Space Science Reviews, Bd. 198, 01.2016, S. 3–44.

Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth, New York 1998.

Wieland, Andreas, Wallenburg, Carl Marcus, The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view, in: International journal of physical distribution & logistics management, Bd. 43, Nr. 4, 2013, S. 300–320.

Wixforth, Harald, Unternehmensstrategien in der Krise? Die Krise des Norddeutschen Lloyds nach der Inflation und ihre Bewältigung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 63, Nr. 2, 2018, S. 275–305.

Wolke, Thomas, Risikomanagement, München 2007.

Wysocki, Josef, Die «bankmäßige» Entwicklung der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 36–46.

## Aufsatz III: Better banking through crises

Von Fabian Engel (Aachen)

### 1. Introduction

The typical Raiffeisen bank of 1948 had neither professional staff nor its own business premises or even its own branch. In addition, the Raiffeisen cooperatives had lost almost a third of their membership during the war and the supra-regional structures of the Raiffeisen organisation had been dismantled in 1945 (Kluge, 1991: p. 268 and 482). From today's business point of view, the Raiffeisen banks were doomed. Even more astonishing is the appearance of the Raiffeisen banks 23 years later. By then, the Raiffeisen organisation was a modern universal bank group, with well-trained staff, modern business premises, professional equipment, and a broad product portfolio. This incredible transformation process is even more remarkable because it took place in a highly competitive business environment. So far, there are only a few individual studies on the general development of the Raiffeisen organisation in Germany (See amongst others Faust, 1977; Kluge, 1991), but not yet a study that deals explicitly with its organisational transformation into modern retail banks.

Important changes were also made in the business behaviour of the other banking groups during this period, although these did not in any way have the same dimensions as those of the Raiffeisen banks. Previous research, which has primarily pursued institutional economic approaches, has highlighted socio-economic and regulatory changes as explanations for this transformation process by the different banking groups. For example, research points to the increasing deregulation and liberalization of the banking market in the Federal Republic of Germany (See amongst others Kulins, 1984: pp. 173 - 174; Ashauer, 1991: p. 293; Pohl and Ambrosius, 1998; Pohl, 2000: p. 105; Schulz, 2005: p. 302; Belvederesi-Kochs, 2010: pp. 195 - 196). But relying solely on liberalization to explain the fundamental changes is not convincing, since the liberalization of the German banking market began in 1958 with the abolition of the so-called *Bedürfnisprüfung*<sup>336</sup> (needs test), when the transformation process at the Raiffeisen organisation but also in the other banking groups was already in full swing. The second cause of the transformation process, which is often mentioned in literature,

---

<sup>336</sup> All translations from German to English are the author's own translation.



is the transformation of the banking market from a seller's to a buyer's market (Köhler, 1990: pp. 14 - 15; Ashauer, 1991: pp. 303 - 304; Belvederesi-Kochs, 2010: pp. 192 - 193). Apart from whether this concept is even suitable for the banking industry, there is also a temporal discrepancy here. According to the previous research, the change from a seller's to a buyer's market did not begin until the end of the 1950s and was thus too late to explain the transformation. In contrast to this, this research project is assuming that there were decisive and as yet unidentified crisis phases in German banking history which triggered radical mental, structural and organisational change processes (Thomes, 2013).

To identify these crucial phases, a different theoretical approach is needed than has been used in banking history research so far. Therefore, a new dynamic “Crisis-Relation model”<sup>337</sup>, and the associated analysis methodology, the historical resilience research, will be introduced (Köhler and Schulze, 2016). Subsequently, the dynamic Crisis-Relation Model is applied to the Raiffeisen organisation by means of a qualitative case study. Due to the special features of the banking product, such as immateriality and abstraction, the banking sector has its own marketing mix, which, based on McCarthy's 4P-model (McCarthy, 1961), and can be referred to as the 6P-model. These six marketing instruments (personnel, promotion, place, product, process and price) are forming the various analysis focal points for the case study (Büschgen, 1995: pp. 18 - 19).

## 2. Dynamic Crisis-Relation Model

So far, research on banking crisis has primarily concentrated on one particular type of crisis, namely the major financial crisis, such as the Panic of 1907, the Savings and Loan crisis, the German banking crisis of 1931 or the financial crisis of 2008 (Holland, 1998; Bruner and Carr, 2009; Bähr, 2011; Mitchell, 2016). This focus on the major crises forces banking crises research to adopt a systemic perspective, since at this crisis stage the interactions between banks, supervisory authorities, stock exchanges, governments etc. are of central importance. The systemic approach has its justification and is of central importance with regard to the investigation of banking regulation

---

<sup>337</sup> A more detailed derivation of the dynamic Crisis-Relation Model based on the principles mentioned here can be found at Engel, 2020.

(Dabringhausen, 2013; Reinhart and Rogoff, 2013; Jokivuolle and Tunaru, 2017; Kenny and Lennard, 2017). However, it is precisely the inclusion of the entire system that prevents a sharp analysis of crises at the individual credit institutions. In addition, some crisis phenomena are not recognized at all because they do not necessarily have a negative impact on the system or the industries. For this reason, a different approach is advocated here, which on the one hand focuses on the individual credit institutions or banking groups and on the other hand does not restrict the period to the supposed crisis phase from the very beginning, but also includes the upstream and downstream periods in the analysis.

In fact, general corporate crisis research is already much more advanced than banking crisis research. Common corporate crisis concepts have long differentiated between different crisis phases/stages.<sup>338</sup> Thus Rödl distinguishes between a latent, subacute, and acute phase in his model (Figure 1). The triggering factor of the crisis or its effects serves him as a distinction between the different stages. He assumes that the trigger of a corporate crisis is already effective in the latent phase but is not yet perceived as disruptive by the decision-makers and thus remains largely invisible. Within the subacute phase, the first destructive effects occur and there are recognizable crisis symptoms. If the causes of the crisis are not remedied, the disturbances increase and the acute crisis phase occurs, which leads to insolvency without immediate countermeasures (Rödl, 1979: pp. 46 - 47).

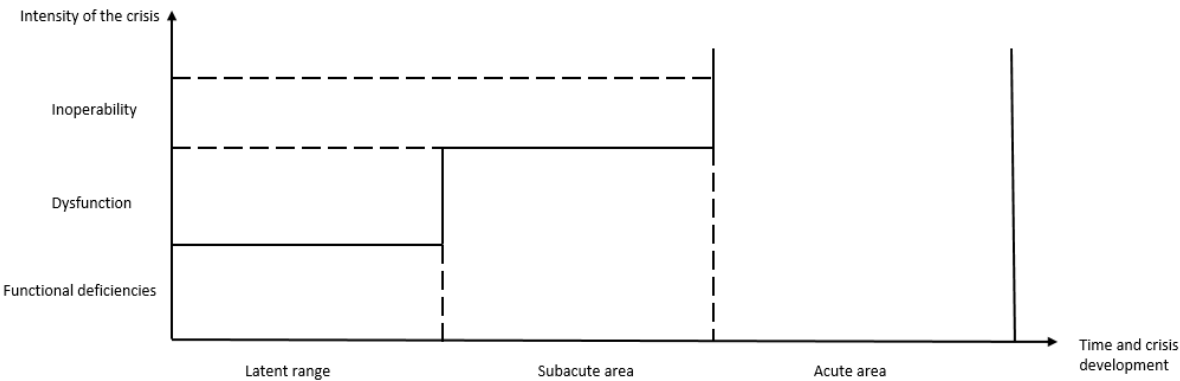


Fig. 1 Crisis model according to Rödl (Rödl, 1979: p. 47)

<sup>338</sup> With regard to the progression models, Hauschildt points out that, on the one hand, there is not yet a uniform accepted form and, on the other hand, that the subdivision is not empirically based and that in reality there are overlaps and grey areas (Hauschildt and Grape, 2005: p. 3).

Britt also uses a three-phase model, whereby he makes a different temporal classification (Figure 2). Thus, companies are permanently in an unstable normal state in which the potential causes for a future crisis are to be found (also referred to as the „phase of misdevelopment“). From this the crisis phase develops, which is characterized by decisions under time pressure. Successful action is followed by the overcoming phase (Britt, 1973: pp. 439 - 440).

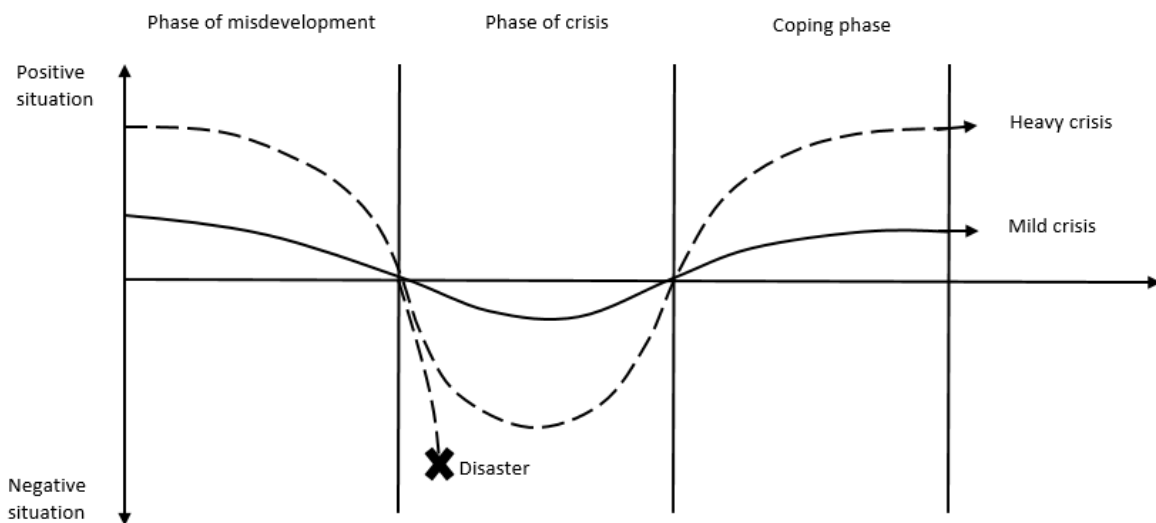


Fig. 2 Phase model according to Britt (Britt, 1973: p. 439)

The last crisis model to be mentioned here is Krystek's four-phase model (Figure 3). In the first crisis phase, the potential phase, the causes of the crisis and the resulting disruptions are virtually imperceptible – the early detection requirements for decision-makers are extremely high. According to Krystek, the crisis is already hidden for the company in the latent crisis phase and the identification of the crisis triggers is possible with the application of suitable analytical instruments. In this phase, the company has a wide range of options at its disposal to avert a possible crisis. If this does not happen, the phase of an acute, still manageable corporate crisis occurs. This is where the first disruptions occur, the destructive effects which increase disproportionately if the crisis is not resolved. If the third phase does not overcome the crisis, the acute and no longer controllable corporate crisis follows as the last crisis phase. The destructive nature of the crisis increasingly affects the company's ability to react, act and, in the worst case,

leads to the liquidation of the company (Krystek, 1987: p. 31; Krystek and Moldenhauer, 2007).

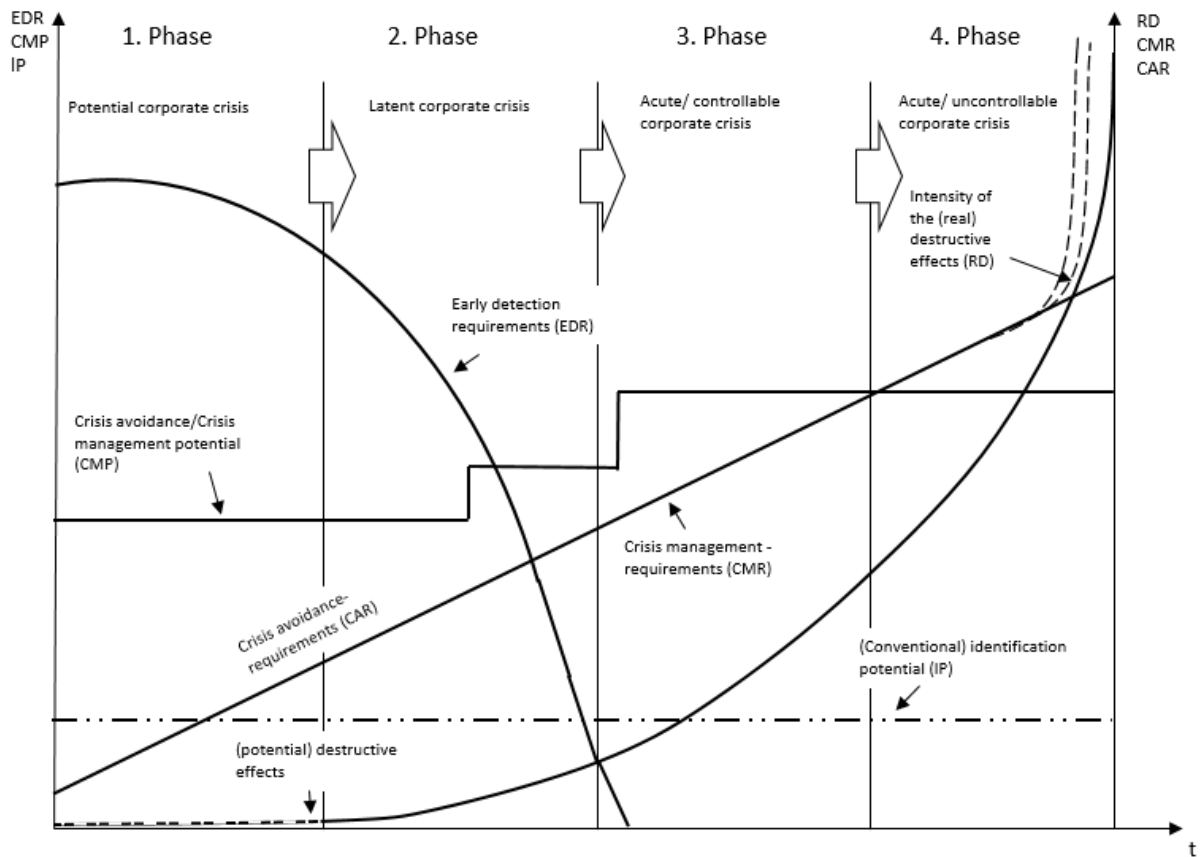


Fig. 3 Phase model according to Krystek (Krystek and Moldenhauer, 2007: p. 37)

Uniform in the corporate crisis concepts is the decisive role of the crisis' triggering factor or the occurrence of its destructive effects in the transitions to the various phases. Early detection of these negative factors is therefore crucial for companies. Therefore, an attempt was made to identify and eliminate future crisis factors at an early stage and thus completely avoid crises by means of an ever better risk management cycle (Figure 4). This can also work up to a certain point, but as the financial crisis of 2008 has shown at the latest, it can never lead to an absolute prevention of banking crises. Rather, crises and crisis phases are inherent components of companies and economies, since they are systems in the sense of self-organized criticality (Engel, 2000). It is perfidious about the system that they neither prevent crises nor are they completely predictable in their course. The course and the interrelationship can only be shown in retrospective and by means of a well-founded analyse. One such method is the tripartite historical resilience approach developed by Köhler and Schulz, by using Awareness-Preparedness-

Response. This approach uses three steps to „be resilient“. First, preventive measures must be worked out which serve to eliminate existing weaknesses. The focus is on the point in time at which an organisation became aware of a certain risk (Awareness). In a second step, it is examined how, and with which marketing instruments the organisation reacts to the identified risk and which coping potentials have been developed (Preparedness). The final step of the analysis is based on the organisation's concrete response to critical situations (Response). This analysis structure has shown that it can identify the complex links between critical situations both between short-term and long-term adaptation (Köhler and Schulze, 2016).

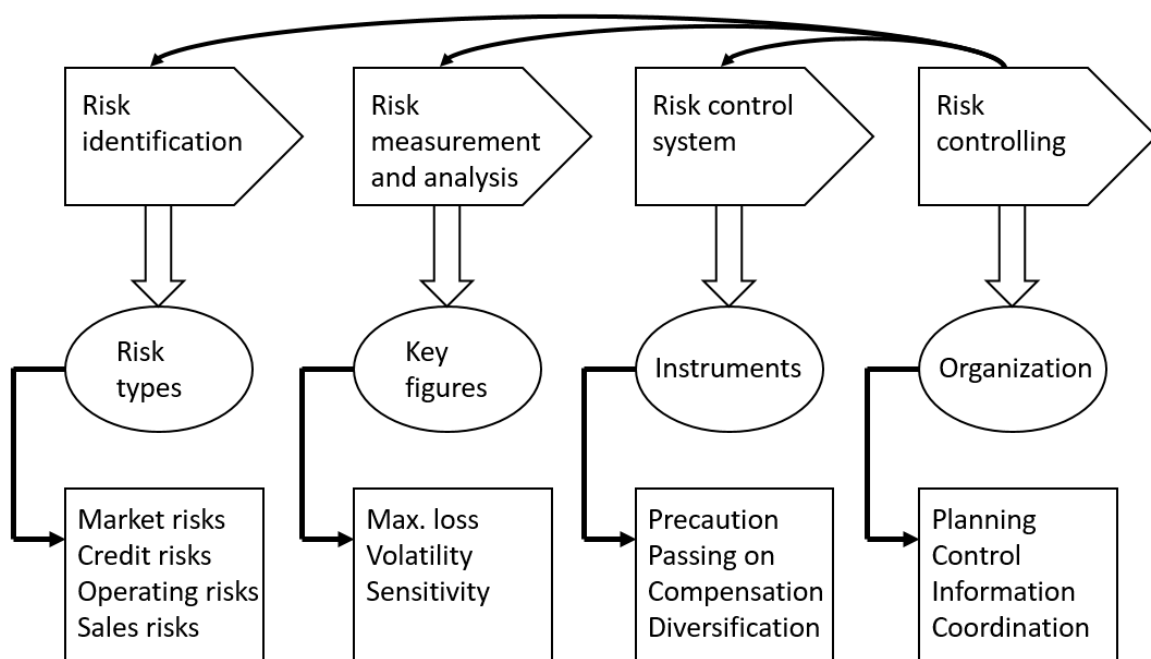


Fig. 4 Risk Management Process (Wolke, 2007: p. 4)

Taking these various approaches into account, a comprehensive crisis model can be developed. It can be used as a comprehensive analysis system for banking and corporate crises and described as a *dynamic Crisis-Relation Model* (see Figure. 5). It defines four different stages, depending on the aggregate state of the different factors, their relationship to each other and the companies' ability to act:

- Stage I: Basic risk management
- Stage II: Critical risk management
- Stage III: Acute corporate crisis

#### - Stage IV: Non-controllable corporate crisis

Using three stylised, ideal-typical example periods, the various interrelationships of the parameters are explained in more detail.

##### Scenario I

Every company has *crisis management potential* (cmp). The cmp represents the maximum options a company has for dealing with a crisis (= Preparedness). The potential is variable, depending on the situation. The potential of the crisis management usually increases in stages II and III, for example through the willingness of the actors involved to compromise (short-time work, redundancies, wage renunciations, etc.) and to review traditional procedures and replace them with innovative and more effective ones or to overcome path dependencies (time a) (= Response). In stage I the potential for crisis management does not show a clear trend. In the retrospective of critical situations, weak points (= Awareness) can be identified which can be better countered in the future through the development of innovations and the implementation of measures (c). On the other hand, new path dependencies may emerge and the willingness of the actors to compromise may decrease, thus reducing the maximum scope for action and thus the crisis management potential (d). In addition, external factors may have an impact on cmp, such as changes in legislation. In general, it can be assumed that cmp will remain larger than before a critical stage due to the development of new options for action, the experience gained and the resulting better risk management.

A possible crisis triggering factor is always present in self-organized critical systems and thus there is also a continuous potential destructive effect (pd) on the business process. The transition from stage I to stage II is characterized by the fact that the critical factor unfolds real destructive effects (de). In order to eliminate the crisis triggering factor in the best case, but at least its destructive effect, companies must apply a bundle of measures (coping measures = cm) (= Response), which are summarized here under coping requirements (cr). The stronger and longer the crisis exists, and thus de increases, the stronger cr is, whereby the changes of cr and de do not have to be equally pronounced. In companies with a well-trained risk management process, many crisis factors are identified at an early stage and appropriate management measures are initiated. But as soon as real destructive effects occur at the latest, countermeasures are usually initiated. As long as  $cr > cm$  de increases, but as soon as cr

$\leq cm$ , as at time b,  $de$  decreases and the crisis is resolved over time. Ideally, stage I is reached again, and coping measures are increasingly discontinued.

#### Scenario II

The transition from stage I to stage II is characterized by the fact that the crisis factor now has a real destructive impact on the company's business operations. In stage II, the company is unable to respond adequately to the situation ( $cm < cr$ ) in stage II, which further increases the company's share of the market and moves it to stage III. Even at this stage, the company still has the possibility to overcome the crisis (e) and return to an upstream stage, where  $cr$  only gradually decreases and therefore passes through stage II before theoretically reaching stage I again.

#### Scenario III

In scenario III,  $cm$  falls below  $cr$  in the course of the crisis overcoming stage, causing  $de$  to rise again (f). In the following period, the company fails to implement the necessary troubleshooting measures and  $cr$  rises above  $cmr$  (g). At this point the company finds itself in the final crisis stage, the uncontrollable stage. In this case, the crisis can no longer be averted by the company itself and influences the business process to such an extent that even  $cm$  can no longer be executed.

The process shown in Figure 5 only shows an exemplary sequence of the various crisis stages. During the usual business circle of a company, the individual stages can be repeated. It is important that the company can continue to exist even after crisis stage IV. However, companies can no longer overcome the crisis on their own. Rather, external actors, such as governments or investors, must intervene to ensure the survival of the company. In the following, this crisis relationship model will be applied to the Raiffeisen banks in Germany for the period between 1945 and the merger with the Volksbanks in 1972 (Engel, 2020: pp. 191 - 192).

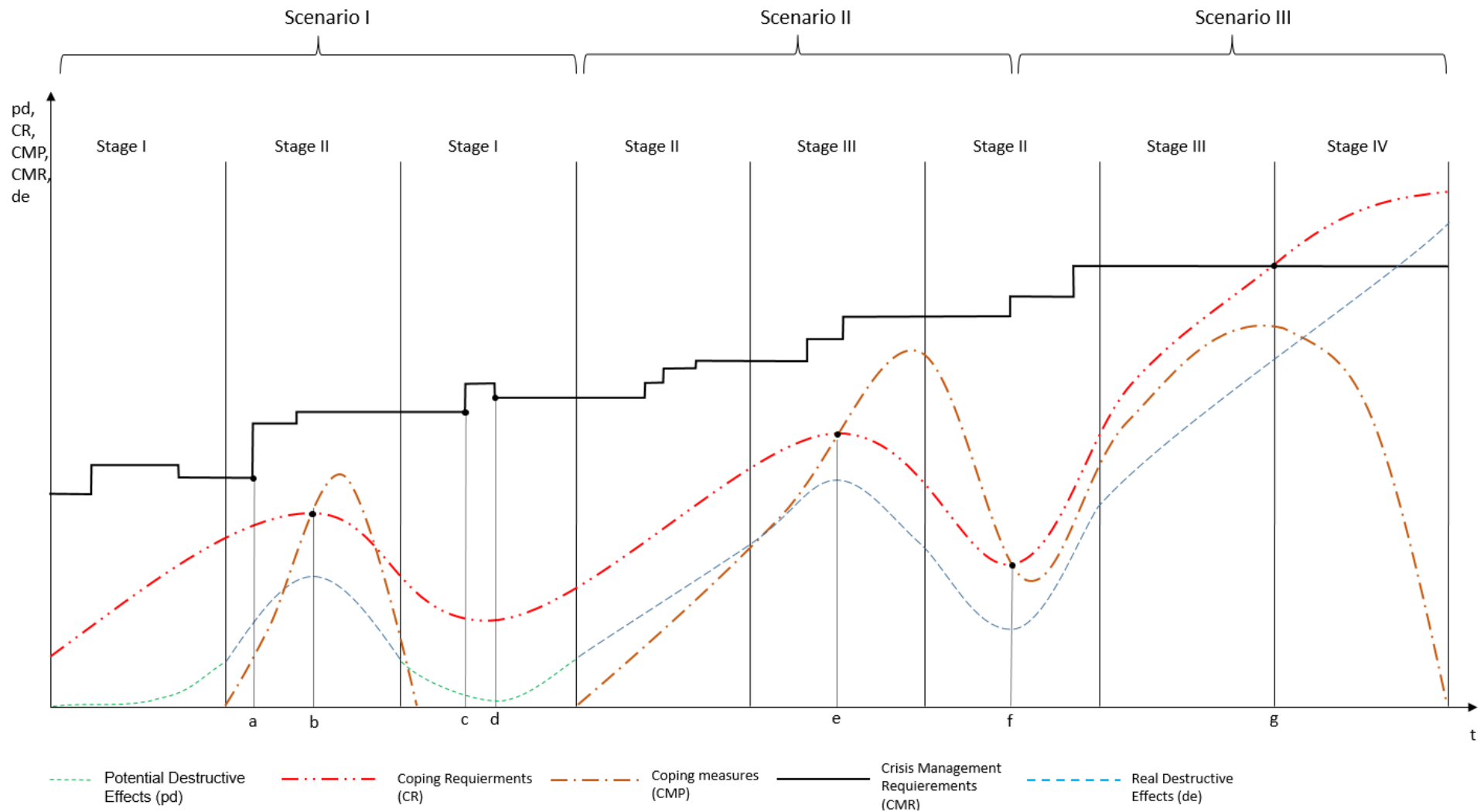


Fig. 5 Dynamic Crisis-Relation Model



### 3. 1945-1948 – Stage of unmanageable crisis<sup>339</sup>

After the end of the Second World War, not only the Raiffeisen banks, but all credit institutions in Germany were confronted with an extraordinary extreme situation. Until 1945 the state spent enormous amounts of money to finance the war. This led to a massive overhang of money, with no one knowing exactly how much money was in circulation (Köllner, 1991: p. 108 - 109; Hansmeyer, 1998: pp. 28 - 29). At the same time, the banks' refinancing base was severely weakened with the disappearance of the central bank, which was further reinforced by the decentralisation of the banking system (Köllner, 1991: p. 107; Hansmeyer, 1998: pp. 4 - 5; Häuser, 1998: pp. 28 - 29). In addition, in the event of liquidity shortages, the credit institutions were hardly able to communicate with other credit institutions due to the destroyed infrastructure. These factors were critical to the extent that the population's deposit and withdrawal behaviour was erratic, depending on how black-market prices developed or whether there were rumours of a currency reform. For example, the day-to-day business of all credit institutions was mainly focused on account management, while the other banking activities, especially lending, played no role (Hansmeyer, 1998: p. 16). The situation of the banks were further aggravated that even the rich securities, which accounted for a large part of the balance sheets and thus also of the earnings, no longer bore interest. Hansmeyer also called this phase „banks without a monetary system“ („*Banken ohne Geldwirtschaft*“) (Hansmeyer, 1998: p. 16). For the Raiffeisen banks, this already very tense situation was compounded by several particularly aggravating factors. For example, the individual cooperatives were heavily dependent on the expertise of the respective regional associations, since until then they had relied on the principle of voluntariness. But the organisational superstructure of the Raiffeisen banks was dissolved in 1945 and was not available to the Raiffeisen banks in this difficult situation. In addition, the Raiffeisen banks had lost about a third of their members during the war. If one wanted to see an advantage of the Raiffeisen organisation over the other banking groups, it was the war damage to the bank's own buildings. Since the Raiffeisen banks, in contrast to the other banking groups, had hardly any commercial buildings of their own, they suffered comparatively little damage to buildings because of the war. The other factors that made the Raiffeisen banks appear unprofessional until then, such as a minimal product portfolio, lack of bank buildings or unqualified

---

<sup>339</sup> A schematic graphical trend analysis of the various factors and the resulting phase classification according to the dynamic Crisis-Relations Model for the Raiffeisen organisation can be found in Figure 6.

employees, played no role in this situation, in which all banking groups fought for pure institutional survival. Nevertheless, the period between 1945 and the establishment of the *Bank deutscher Länder* (BdL) in 1948 can be classified as a non-controllable crisis (stage IV) for all credit institutions in Germany in general and for the Raiffeisen banks in particular.

The Raiffeisen banks were unable to change the crucial factor, namely the non-existent monetary economy. However, the Raiffeisen banks were well aware that even with a normalization of monetary policy they would have little chance of survival or crisis management potential without an organisational superstructure. Thus, the first step was to rebuild their subsidiary regional and supraregional structures, which ceased to exist immediately after the end of Second World War. In 1946, the regional Raiffeisen associations in the British zone cooperated and merged to form the *Arbeitsgemeinschaft der ländlichen Genossenschaftsverbände der britischen Zone* (Association of Rural Cooperative Associations of the British Zone), which was extended in 1974 to the *Arbeitsgemeinschaft der deutschen ländlichen Genossenschaften* (Association of German Rural Cooperatives) with the regional associations of all three western zones. After the legal framework had been reerected in 1948 with the *Deutscher Raiffeisenverband* (German Raiffeisen Association) (DRV), a single umbrella association for rural cooperatives was founded. Thus, before the currency reform, the Raiffeisen organisation once again had a functioning tripartite system of cooperatives (local), regional associations and regional central banks (regional) and the umbrella organisation DRV (national) (Faust, 1977: pp. 430 - 431; Kluge, 1991: p. 268).

In this phase, the Raiffeisen organisation had virtually no possibility of overcoming the crisis, as the external shock, the collapse of the money economy, was far too massive. As the Raiffeisen organisation was unable to initiate any coping measures of its own in this situation, as it was only busy managing the emergency, it did not become aware of any internal weaknesses. The only obvious weakness or necessary measure to be able to act again later on, was the reconstruction of the superordinate institutions.

#### 4. 1948-1951 – Stage of urgent crisis

The period between 1948 and 1951 was marked by a change in monetary system with all the associated problems (Häuser, 1998: pp. 51 - 52). The first step towards monetary

policy normalisation was the establishment of the *Bank deutscher Länder* on March 1<sup>st</sup> 1948, the first institution to encompass all Western occupation zones (Köllner, 1991: pp. 122 - 123; Hansmeyer, 1998: pp. 18 - 19; Häuser, 1998: pp. 38 - 39). The second step was the currency reform carried out on June 20<sup>th</sup> 1948, which replaced the functionless *Reichsmark* with the new *Deutsche Mark* (DM) (Köllner, 1991: pp. 124 - 128; Häuser, 1998: pp. 51 - 52). For the banks, the currency reform was a double-edged sword. With the new currency and the establishment of the *Bank deutscher Länder* as lender of last resorts, a functioning money economy was reestablished in West Germany, but without giving up foreign exchange control and eliminating the money surplus (Wolf, 1998b: p. 78). Thus, the minimal conditions for being able to operate as a bank in West Germany again at all were once again in place. The currency reform was also accompanied by the fact that the balance sheet volume of all West German credit banks shrank from DM 218 billion to only DM 11 billion and thus even slightly exceeded the general conversion rate (Wolf, 1998b: p. 78).

However, the currency reform also meant that the old obligations of the Reich were cancelled. Due to the system of hidden war financing, these bonds represented the main asset in the bank balance sheets and thus the main source of income suddenly disappeared (Hansmeyer, 1998: pp. 3 - 4). The other assets did not look better. Equities were virtually indeterminate in value as a result of the destruction of the war, dismantling and relocation (Häuser, 1998: p. 49). In fact, the banks did not have enough equity to cover their liabilities. In order to offer the banks the possibility to work despite this massive under-balancing, they were provided with so-called compensation claims. However, these receivables from the individual federal states only bore interest of three percent (Häuser, 1998: p. 49). Credit institutions were therefore faced with the challenge of collecting fresh capital as quickly as possible to recapitalise sufficiently. This turned out to be difficult because private households showed only a low propensity to save.<sup>340</sup> Within a quarter of a century, the population had twice lost all of their savings and, at the same time, strong inflationary tendencies characterized a high velocity of circulation of the DM immediately after the currency reform. In addition, there was a strong pent-up demand for consumption (Emmerich, 1995: p. 180; Häuser, 1998: p. 53; Belvederesi-Kochs, 2010: p. 200). As a result, the savings rate of private households was just three percent in 1950 (Wolf, 1998b: p. 62). The state institutions

---

<sup>340</sup> The low propensities to save and their causes were known to the banking groups through an analysis by the Allensbach Institut. N. N., 1949.

and the banks first had to win the population's for the new currency. The banks were thus confronted not only with a recapitalisation crisis, but also with a crisis of confidence. At the same time, the currency reform meant an unbelievable bureaucratic burden for the banks. While the currency reform was comparatively easy for individuals, companies and public budgets to implement, the process at and for the banks was all the more difficult (Häuser, 1998: pp. 47 - 48). The public sector entrusted the banks with a large part of the changeover tasks. First, the old Reichsmark accounts had to be settled and then the accounts had to be converted. Over the next few years, new laws were passed again and again, which ensured that the unproductive administrative work at the banks did not decrease in the next few years.<sup>341</sup>

In its efforts to keep the DM stable and thus rebuild a basis of trust, the BdL pursued a tight monetary policy and thus exacerbated the lack of capital. The BdL used all the instruments at its disposal, including interest rate policy and, above all, the newly implemented instrument of the minimum reserve, whereby the small Raiffeisen banks could deposit their minimum reserve with their respective cooperative central bank (Wolf, 1998b: p. 74). But first, the BdL had to set the interest rates and reserve quantities more or less blindly, since there was neither reliable economic data nor exactly how much money would be exchanged, nor was there any experience with the minimum reserve rate (Häuser, 1998: pp. 54 - 55; Wolf, 1998b: pp. 73 - 74). The work of the BdL was made even more difficult by the fact that there were always major political upheavals, such as the Berlin Blockade. This mixture situation led alternately to strong inflation and deflation surges, which the BdL tried to combat by rapidly adjusting the minimum reserve and interest rates. The tense monetary situation was most evident immediately after the outbreak of the Korean War (Häuser, 1998: pp. 55 - 56). Initially, only deposit growth at banks slowed. But as the war intensified, bank customers became more nervous. It rose to such an extent that between mid-December 1950 and the end of March 1951 the banks had to record a payout surplus (Bank deutscher Länder, 1951: p. 10; Köllner, 1991: p. 136). The Raiffeisen banks were also not spared from the decline in deposits. Sight deposits and term deposits fell from DM 536.8 million at the end of December to DM 501.6 million at the end of March and savings deposits from 662.2 million to 639.8 million DM (Bank deutscher Länder,

---

<sup>341</sup> At this point only a small selection of the thematic fields of the various laws: Altsparer-Entschädigung, Währungsausgleich für Vertriebene, Wertpapierbereinigung, Lastenausgleich, Restitution und Wiedergutmachung (Köllner, 1991: pp. 132 - 133, 140, 160 und 171; Wolf, 1998b: pp. 78 - 79).

1954: p. 49). This relatively long-lasting trend, coupled with the still very thin recapitalisation level of the banks, was more than alarming. It was not until April 1951, when it became clear that the Korean War would not develop into a new world war, that the banks again recorded surpluses in deposits. Overall, it took until mid-1951 to speak of a normalized monetary policy. At that time, the BdL had a good overview of the various economic factors, which continued to improve, and knew how to use the corresponding instruments in a targeted manner (Häuser, 1998: pp. 55 - 56). For these reasons, the period between 1948 and mid-1951 can be classified as an acute corporate crisis for all German banking groups.

The Raiffeisen banks were also at this stage of the crisis due to the economic and monetary conditions. Surprisingly, the Raiffeisen banks proved to be very stable during this phase. Their number fell only slightly from 11.230 in 1948 to 11.201 in 1951 (Kluge, 1991: pp. 472 - 473). However, this was by no means the result of the Raiffeisen banks now actively reflecting on their crisis management potential and taking appropriate measures to deal with the situation. In principle, it was exactly the opposite. During this phase, the Raiffeisen banks benefited considerably from their lack of professionalism. First, the Raiffeisen organisation had always strongly supported the 'principle of volunteering' (Fürstenberg, 1966: p. 35). Most of the Raiffeisen banks were run on a voluntary basis and by non-specialist staff. This meant that in 1951 only one third of the Raiffeisen credit cooperatives were run full-time. Although this limited their ability to develop new products or sell them, it also meant an enormously low cost structure for the individual Raiffeisen bank (Kluge, 1991: pp. 545 - 546). This low cost base was further reinforced by the fact that most Raiffeisen banks did not even have their own branches, but were often run out of schools, pubs or living rooms (Kluge, 1991: p. 180; Wolf, 1998b: pp. 90 - 91). The second major advantage of the Raiffeisen banks was that they had a monopoly in large areas of their business territory. This resulted from *Bedürfnisprüfung*, which had been introduced in Germany in 1934 (Köllner, 1991: p. 92) Since then, every new bank branch has had to be approved by the state, and the state authorities have been very restrictive. It was often sufficient for another bank to be on the spot to refuse a new branch. Since the Raiffeisen banks were usually the only banks in the small villages, they thus had a quasi protected business area by the state. Furthermore, most Raiffeisen banks existed as mixed cooperatives with affiliated commodity cooperatives. This made an initial cross-subsidisation of the individual cooperatives possible, as the commodity cooperatives benefited from the

onset of the surge in investment and consumption (Ambrosius, 1998: p. 182). But despite all these advantages, the Raiffeisen banks remained in a precarious situation, as most rural cooperative banks did not manage to increase their balance sheet volume to a profitable level. In 1951, 6,000 Raiffeisen banks did not even have a balance sheet volume of 100,000 DM. 4,300 banks lay between 100,000 and 500,000 DM and another 580 between 500,000 and 1,000,000 DM. Just 240 rural cooperative banks reached a volume of over 1 million DM (Wolf, 1998b: p. 98).

In summary, the Raiffeisen banks survived this first critical phase primarily due to their quasi-monopoly position, their low-cost structure and the opportunities for cross-subsidisation. But it was precisely at the time of the steady outflow of capital that the Raiffeisen banks were very clearly shown their weaknesses in all marketing areas.

#### 5. 1951-1953 – Stage of acute risk management

As already described, from mid-1951 it can be said that the monetary policy situation was slowly returning to normal, although the pressure on credit institutions remained high (Häuser, 1998: p. 56). Among other things, the DM had established itself among the population as a new trustworthy currency. This is evidenced by the increasing savings rate of private households, albeit still at a low level, to five percent in 1952 (Wolf, 1998b: p. 62). This made it easier for banks to collect deposits and thus at least partially respond to the ever-increasing demand for credit without being able to fully satisfy it (Wolf, 1998b: pp. 77 - 78). The normalisation of the monetary policy situation was also reflected in the fact that the share of short-term deposits (deposits for a period no longer than three months) in all deposits fell from 50 percent to only 33 percent in 1952 (Wolf, 1998b: p. 79). This also enabled banks to reduce the share of short-term loans in favor of long-term loans. Thus, 1952 was the last year in which short-term loans accounted for the majority of lending business (Wolf, 1998b: p. 98). The increasing accumulation of capital and the credit explosion were also reflected in the bank balance sheets. The balance sheet total of all banks in Germany rose from 36 billion in 1950 to 59 billion in 1952 (Wolf, 1998b: p. 78).

But the Raiffeisen banks were unable to follow this trend. While the other banking groups were increasingly calling on their coping potential in all areas of marketing, the Raiffeisen banks continued to depend solely on external conditions without being able

to react to them. The Raiffeisen organisation was not even in a position to promptly copy successful concepts of its competitors. Profit saving can be seen as a prime example of this. Profit saving (*Gewinnsparen*) was a mixture between a savings plan and a lottery. It was developed and introduced as early as 1950 as a reaction to the lack of savings quotas at the Volksbanks. At first, the Raiffeisen organisation clearly rejected saving for profits. The yearbook of the German Raiffeisen Association for the year 1950 states:

*„The great mass of our hard-working people, and especially the rural people, have the knowledge in their blood that in the end one can only get ahead through diligence and thrift [...]. The question of whether new forms of saving can really bring about a substantial increase in money saving is still open.“ (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1951: p. 23)*

*(„Die große Masse unseres arbeitsamen Volkes und speziell des Landvolkes, hat das Wissen im Blut, daß man letztlich nur durch Fleiß und Sparsamkeit vorwärts kommt [...]. Die Frage, ob neue Sparformen wirklich eine wesentliche Steigerung des Geldsparens herbeiführen können, ist noch offen.“)*

But saving profits proved to be a successful product right from the start. This success and the continuing lack of deposits ultimately led to a rethink in the Raiffeisen organisation. But it was not until 1952 that profit saving was slowly introduced at the Raiffeisen cooperatives (Deutscher Genossenschaftsverband e.V., 1953: p. 23).

The Raiffeisen banks also unnecessarily restricted their advertising policy more than they should have. Within the Raiffeisen organisation, bank advertising was considered frivolous and a waste of money. In the past, unlike the savings banks, for example, they had not established an organisational advertising structure or hired or trained suitable personnel. Therefore, the advertising efforts of the Raiffeisen banks were mainly limited to individual credit institutions and smaller advertising initiatives. In advertising, traditional agricultural symbols such as ears of corn or peasants predominated, which corresponded to the strategy of the Raiffeisen organisation at the time of presenting the Raiffeisen banks as rural credit cooperatives. But these advertising efforts were neither centrally coordinated nor targeted and thus largely unsuccessful (Metzgen, 1961; Lukas, 1972: p. 74).

However, the general economic recovery and the advancing normalization of monetary policy, coupled with the still existing specific competitive advantages of the Raiffeisen banks, led to a further easing of their economic situation. The Raiffeisen banks survived this critical phase of Stage II without any major internal crisis management measures.

The Raiffeisen organisation would not have been able to take these measures either, as it lacked the organisational, capacity, and personnel prerequisites in all areas. This was then reinforced by ideology-based self-restriction. But the various shortcomings both in the existing crisis management potential and in the ability to call it up in critical situations had now become clear to the various actors within the Raiffeisen organisation and attempts were now being made over the next few years to address the individual weaknesses.

#### 6. 1953-1958 – Basic risk management

The German economy grew at an incredible rate after 1952. Between 1953 and 1957, average growth rates of eight percent were recorded (Wolf, 1998a: pp. 112 - 113). In the course of this economic boom, the capital requirements of the economy increased massively compared to previous years. However, private households also benefited from the good economy and recorded strong income growth, which boosted private savings (Wolf, 1998a: p. 115). At the same time, the welfare state in the Federal Republic of Germany was continuously expanded, which also released large amounts of capital. For example, a major pension reform was carried out in 1957, which increased the average pension by 23 percent at a single stroke (Gonser, 2014: p. 45). Thus, a general lack of capital continued to exist until 1956, but this could be countered better and better by credit institutions through the increased savings activity of private households. Indeed, in 1957, for the first time since the currency reform, the supply of money exceeded the demand for capital. This turnaround also marks a fundamental change in banking competition. Since 1948, marketing efforts have been focused on attracting new deposits, but now bank distribution has become increasingly focused on bank credits and services. In general, monetary policy in Germany continued to normalise during this period, culminating in the abolition of foreign exchange controls in 1958 (Köllner, 1991: p. 158; Wolf, 1998b: p. 111).

For the Raiffeisen banks, this phase can only be classified as one phase of crisis stage I. In many regions, the Raiffeisen banks still had an unrivalled space due to the *Bedürfnisprüfung*. At the same time, good profits could be made from the interest margin. This positive economic development of the Raiffeisen banks was also reflected in their balance sheets. Firstly, the ratio between profit and balance sheet total rose from 0.3 percent in 1954 to 0.7 percent in 1957 (Kluge, 1991: p. 512). The profit per member also rose rapidly during this period. In 1954 the average annual profit per member was



about 7 DM. Three years it was already 24 DM (Kluge, 1991: p. 514). The profit generated during this period was not only distributed to the members in the form of a dividend, but was also used to increase the equity ratio from an average of 6.6 percent (1954) to 6.9 percent (1957) (Kluge, 1991: p. 494).

The Raiffeisen organisation took advantage of this favorable economic situation to expand its crisis management potential at all organisational levels. The lack of capacity to act in the difficult years between 1948 and 1953 at almost all levels and areas could not be denied any longer.

After it became apparent that the lack of qualification of the Raiffeisen staff was a problem in critical situations, the Raiffeisen banks reacted by expanding or restructuring their education system. The so-called *Mayschusser Gespräche* began in 1954. The annual meeting organized by the *Deutscher Raiffeisenverband* was to be used for the exchange of experience between the executives of Raiffeisen banks. This was not yet a decisive step towards redesigning the education system within the Raiffeisen organisations, but it was the prelude to a whole series of new measures to follow (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1957: p. 45).

The truly decisive step came in 1956 with the founding of *Raiffeisen-Fernschule* (Raiffeisen correspondence school). This distance education was centrally coordinated and aimed specifically at bank employees, whereas the previous education had also been directed at the employees of other cooperatives. The training lasted over three years and involved the regional Raiffeisen associations, which had to supervise the submitted exercises. Already in the first year there were more than 2.000 followed by 5.000 employees in the following year, who participated in this training. This, shows the great need for further education as well as the good conception of this measure. The remote training sessions bypassed potential staffing shortages at the primary cooperatives because the training could be conducted on-site and whenever there was little customer traffic. (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1957: p. 45). Moreover, the participation rate shows that the principle of subsidiarity was used to remedy the problem.

But the Raiffeisen organisation continued to expand its education system. In 1958 the first a meeting of the Subcommittee *Unterausschusses für Nachwuchsförderung und* –

*schulung* (Subcommittee on the development and training of young people)<sup>342</sup> took place. In this committee, the different curricula and contents of the different regional associations were harmonized such as achieving a standardization. At the same time, a first ‘advanced course for the training of cooperative executives’ (*Aufbaukurs zur Heranbildung von genossenschaftlichen Führungskräften*) was held in the regional Raiffeisen association Baden (*Raiffeisenverband Baden*). However, these measures were not yet sufficient because there was still a lack of special courses for the different banking areas (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1959: pp. 23 - 24, 1960: p. 25).

The professionalisation of the staff was usually coupled with the professionalisation of the bank building (Kluge, 1991: pp. 180 - 181). As already described, many Raiffeisen banks did not have their own bank buildings until the 1950s. Many Raiffeisen banks did not even have a safe. But in the 1950s, the negative effects of this solution became more apparent. As long as no own business premises were available, the business hours could not be adjusted arbitrarily, because for example consideration had to be taken to the school operation. Nor were the provisional business premises expedient neither from a technical point of view nor from the customer's point of view. So the furniture of the Raiffeisen bank often had to confine itself to a chair and a table, because there was not enough space. Switch rooms, separate offices or even a vault could hardly be accommodated in the part-time premises (Kluge, 1991: p. 180). Gradually, almost all Raiffeisen banks bought or built their own business premises in the 1950s and 1960s (Kluge, 1991: pp. 180 - 181). The regional associations and the Deutsche Raiffeisenverband (German Raiffeisen Association) supported the efforts of the Raiffeisen banks. In various publications, construction projects by Raiffeisen banks were repeatedly taken up and presented as worthy of imitation (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1969: p. 38). Above all, aspects such as customer-friendly equipment and operational efficiency were repeatedly discussed. Not all retail banking innovations succeeded in Germany, such as the so-called *Autobanker*, a drive-in counter for banks with screens as a means of communication as became common in the United States (Bergmann, 1966: pp. 160 - 161).

In product policy, the Raiffeisen organisation decided to increase the competitiveness of the Raiffeisen products through a variety portfolio of acquisitions and cooperations. In 1956, the Raiffeisen organisation took a stake in the building society *Bausparkasse der*

---

<sup>342</sup> Later renamed *Unterausschuss für das genossenschaftliche Bildungswesen*, Subcommittee on Cooperative Education.

*deutschen Volksbanken* and thus not only secured important expertise for the Raiffeisen banks, but also expanded its product portfolio with an important area, above all for its non-self-employed members. Due to the participation of the Raiffeisen organisation, it was renamed *Bausparkasse Schwäbisch Hall*. As a result of the investment, the Raiffeisen banks were now also able to offer savings contracts, which benefited non-self-employed members in particular (Aschhoff and Henningsen, 1995: p. 74). In return, the Volksbank organisation in 1958 took part in the insurance company *Deutscher Raiffeisenendienst*, which was renamed *Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungen*. In cooperation with the Volksbank organisation the *Union-Investment GmbH* was founded in 1956 in order to sell securities products (Kluge, 1991: p. 290).

After the unsystematic and unsuccessful advertising attempts of the Raiffeisen banks in the early 1950s, the Raiffeisen organisation began to rethink its advertising approach. At first it was not about concrete sales promotion, which was largely forbidden by the competition agreement (*Wettbewerbsabkommen*)<sup>343</sup>, but about building up an advertising organisation at all. This formed the basis to be able to react in case of new critical situations. The savings banks were seen as ideological and organisational role models in this respect. As early as the 1930s, they built up a comprehensive advertising structure, and in the 1950s they paved the way for bank advertising by designing it as savings advertising and thus as pedagogically meaningful information (Emmerich, 1995). The DRV wanted to establish, like the Sparkasse, a subsidiary three-level system analogous to the general organisational structure. Both local and regional levels should set up advertising associations, so-called *Werberinge* (advertising rings), with affiliated advertising funds. At the same time, a central nationwide *Werbering* was to be set up. The recruiters should fulfill several functions. These functions can best be demonstrated using the example of local *Werberinge*. The primary cooperatives were responsible for local advertising. On the one hand, the *Werberinge* should act as coordinators for advertising planning for the local area and, on the other hand, they should also act as purchasing groups. The individual Raiffeisen cooperatives should pass on their advertising needs to the *Werberinge*, where they were grouped together to form a bulk order. This not only had the advantage that the advertising materials were generally

---

<sup>343</sup> The competition agreement dates back to an agreement concluded in 1928 by the central organisations of the banking groups. In 1936, the competition agreement was enshrined in the German Banking Act (KWG), making it binding for all, and at the same time the provisions for unfair competition were again considerably extended. The competition Agreement remained in force both after 1945 and after the amendment of the KWG in 1961 (Goebes, Karl: pp.116 - 121; Massari, Philipp: p. 47).

cheaper to obtain, but also that the local cooperatives all had identically designed advertising materials and thus a similar occurrence was ensured, or in other words: a degree of corporate design was given. Another advantage of this organisational structure was the possibility of advertising in the media to a greater extent groups (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1953: pp. 77 - 78; Eckholt, 1967: pp. 155 - 156).

In the proposed construction of the advertising organisation, the middle level was meant to emphasize the regional roots. Through the regional level, the Raiffeisen organisation wanted to achieve a more targeted and appealing advertisement for the respective advertisers, since the regional differences were perceived as significant. Thus, at the regional level, *Werberinge* were introduced, which in most cases were led by the regional Raiffeisen associations. The regional associations specifically hired advertising specialists for this task (Eckholt, 1967: p. 156). The main task of the *Werberinge* was the design of regional advertising in radio, newspaper and later the regional television. The *Werberinge* were financed through a respective affiliated advertising fund. This promotional fund was a registered association, with the primary cooperatives as members. The advertising ring was financed via their association fees, which had to be paid in proportion to the respective balance sheet total (Lukas, 1972: p. 77).

On the national level, a *Werbering* was also set up with the associated advertising fund. In this registered association, eleven regional Raiffeisen Associations, the DRV and two regional *Werberinge* were a member. The amount of the budget was determined each year at the club's membership meeting and then split in proportion to the balance sheet total as a membership fee. The funds of this fund were decided by an advisory council, with the DRV's advertising adviser being automatically chaired. The task of the *Werbering* was the design of nationwide advertising, including broadcast advertising, television advertising and the publication of magazines. The massive conversion to this new advertising structure was completed by 1958 (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1958: p. 20, 1959: pp. 21 - 22; Lukas, 1972: p. 78). Using the example of the advertising structure, it can be shown that the Raiffeisen organisation recognized a weak point at an early stage and created new coping potential by creating a subsidiary and cooperative structure, which gave the organisation all the possibilities of advertising without overstraining the individual units.

In summary, that the Raiffeisen banks used their advantageous position in this phase to remedy the identified weaknesses. They tried to eliminate these in a focused manner. By establishing, for example, a structured advertising organization and a professional training system, they created central elements to expand their crisis management potential and thus be better prepared for future crises.

#### 7. 1959-1966 – Critical risk management – Again

In 1958, a court ruled that the *Bedürfnisprüfung* violated the *Grundgesetz* and therefore had to be abolished (Bundesverwaltungsgericht, 1958; Ambrosius, 1998: p.157). The elimination of the *Bedürfnisprüfung* was a shock for the Raiffeisen organisation. From one day to the next, the Raiffeisen cooperatives lost their monopoly position in large parts of rural areas. From 1959 onwards, there was a veritable explosion of new branch openings in all banking groups. The number of offices at the savings banks rose by 1.214 offices in 1959, whereas in the entire period from 1949 to 1958 it had risen by only 1.689 (Ashauer, 1991: pp. 282 - 283). The boom of the whole branch was exacerbated by the fact that the banks could in principle only compete in terms of location policy. All other marketing areas were still largely regulated by the state, such as their pricing and interest rate policies (Ambrosius, 1998: p. 158).

At the same time, the professionalisation measures implemented, such as the bank's own buildings, full-time employees and more central facilities (Faust, 1977: p. 434), had a negative impact on the Raiffeisen banks' balance sheets. The ratio of profit to total assets fell continuously from a high of 0.7 percent in 1957 to only 0.5 percent in 1966. The equity ratio also fell again to only 5.8 percent (1966) (Kluge, 1991: p. 494).

In addition, the milieu structure in the rural regions changed massively. The increasing deagrarianisation of the society meant that the share of the primary target group of Raiffeisen banks, namely farmers, became smaller (Ambrosius, 1998: p. 149). In 1945, 50 percent of the cooperative members were still farmers. In the mid-1960s, only a third of them were still farmers, and their share continued to decline (Kluge, 1991: p. 488). The number of small businesses also declined steadily, whereby some of these small businesses developed into medium-sized companies (Ambrosius, 1998: p. 150). These, in turn, had other banking needs to which the Raiffeisen banks first had to adjust. But above all, the proportion of workers and employees in the rural population continued to

grow. For the Raiffeisen banks, this meant that they not only had to adapt their product portfolio to the new customer groups, but they also had to renew their previous external image and thus their own self-image. This image change was actively initiated by the DRV in the early 1960s and lasted into the 1970s. For this purpose, the Raiffeisen organisation used its advertising structure established in the 1950s as part of its crisis management measures.

It now was possible for the Raiffeisen organisation to launch a systematic and professional advertising campaign to give the Raiffeisen banks a new, modern image. The focus was no longer on the 'rural', but on the whole society. The first advertising campaign to promote this image change was the *Bank für Jedermann* campaign at the beginning of the 1960s (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1966: p. 24). At the same time, the DRV also tried to introduce a uniform corporate design within the Raiffeisen organisation to increase the efficiency of advertising. In 1961, the Raiffeisen logo, the gable cross that had existed since 1939, was reworked and now effectively introduced throughout the cooperatives. The logo first made effective joint advertising possible because the name Raiffeisenbank could not be used as an identifiable brand. Despite intensive efforts on the part of the DRV, more than 140 different name designations were still in use for Raiffeisen cooperatives across Germany (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1962: pp. 27 - 28; Lukas, 1972: p. 78). At the same time, the Raiffeisen organisation tried to further expand its advertising structure and thus its crisis management potential. *Raiffeisen-Werbung GmbH*, which was founded in 1964 by the DRV, was also to serve the implementation of a uniform design. This subsidiary should plan and carry out advertising campaigns for cooperatives, advertising groups and Raiffeisen associations on an even larger scale and in a concerted manner. This marketing subsidiary, however, turned out to be a flop: until 1969, just four of the 87 local *Werberinge* and seven of the 13 regional *Werberinge* had used the services of *Raiffeisen-Werbung GmbH* (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1965: pp. 29 - 30, 1967: pp. 24 - 25; Lukas, 1972: p. 78).

The introduction of cashless wage and salary accounts in the mid-1950s posed a major challenge for the small Raiffeisen banks. Without a doubt, cashless wage and salary accounts were a good basis for achieving stronger customer loyalty on the one hand and for selling additional banking products based on it on the other. In 1960, the Raiffeisen banks managed only 168.000 wage and salary accounts, which represented 5.4 percent

of all their current accounts. By 1970 the number had risen to 2.5 million (about 40 percent of current accounts) (Kluge, 1991: p. 217). The challenge now lay in the management of the mass business transactions involved. The solution could not be to recruit new staff as this was too costly. Rather, the Raiffeisen banks now increasingly used accounting machines and other mechanical aids. But the introduction of payroll accounts showed that most cooperatives were too small to buy the machines for themselves. Therefore, in this area an attempt was made to build a multi-unit system in data processing, again according to the principle of subsidiarity and cooperation. In addition, cooperatives should join at regional level to form at first booking communities. However, the number of Raiffeisen banks that joined together to form booking communities remained exceptionally low. The number of booking communities increased from seven in 1963 to 41 in 1966. Thus, it was hardly possible to achieve a cost reduction at the Raiffeisen banks in this way (Lukas, 1972: pp. 84 - 85).

Another important element of Raiffeisen's advertising strategy was the publication of various periodicals on specific topics and customer groups. In addition to the *Raiffeisen Rundschau*, which had already been published for a long time, the *Banking Information*, for banking-related matters, and the *Börsen-Barometer – Wertpapier Information*, for securities trading, have been published since 1965, among other things (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1964: p. 29, 1968: pp. 32 - 33, 1970: pp. 100 - 101, 1971: p. 100). Here the ideological change of the Raiffeisen banks becomes very clear, until 1955 in the model statutes of the DRV the securities business was prohibited (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1952), and now the umbrella organisation has published special magazines just for the securities market.

In contrast to the early 1950s, the Raiffeisen organisation was now able to respond better to the changed market environment with its products as well. On the one hand, the Raiffeisen banks now had access to a wide range of special facilities and their products, such as Union Investment and Schwäbisch Hall. On the other hand, the Raiffeisen organisation benefits massively from the personnel measures already initiated. The fact that the Raiffeisen banks had better trained staff on site not only made it possible to introduce more complicated products, but also raised awareness of new customer needs. The new flexibility and ability of the Raiffeisen organisation to act are particularly evident in loans. In 1952, the model statute of the Raiffeisen banks stipulated that loans could only be granted for 'legitimate purposes' (Deutscher

Raiffeisenverband e.V., 1952), such as loans for educational expenses, household furnishings and durables for newly-wed couples, or in case of sickness (Kluge, 1991: p. 199). But since 1959, successive new forms of credit were introduced. Thus, for example, the range of products for the dependent members, who received loans only in exceptional cases before 1959, in 1967 ranged from short-term overdrafts, installment loans, purchase loans, to long-term mortgage loans (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1968: p. 54).

At the same time, the Raiffeisen banks further expanded their education systems to take the new circumstances into account. In 1962, an official upper-level course at the DRV was settled. It was to train the junior executives and thus at least partially closed the long-standing gap in professional executives (Waidelich, 1961: pp. 38 - 39; Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1963: p. 28). As with Volksbanks, a tripartite system has been established. At the lowest level were the apprenticeship courses. The regional co-operative schools took over the training measures, such as courses for loan officers and accountants. At a central level, special courses such as investment advice and management technology were offered in modern banking operations (Lukas, 1972: pp. 71 - 72).

The previous positioning of most Raiffeisen cooperatives as an agricultural universal cooperative (Faust, 1977: p. 433), from the commodity to the dairy to the credit cooperative, proved to be increasingly negative. In the mid-1960s, for example, 85 percent of Raiffeisen banks still had an affiliated goods cooperative. However, these commodity cooperatives were less and less suited to the membership structure of the Raiffeisen banks, which consisted only to a small extent of farmers (Kluge, 1991: p. 488). They also prevented further specialisation, both individual local cooperatives and of the Raiffeisen associations themselves. However, it was not possible to close all loss-making cooperative divisions based on their own self-perception. For this reason, the Raiffeisen banks increasingly tried to achieve profitable business sizes through mergers, which was actively supported by the DRV (Faust, 1977: p. 433). But the problem with the merger movement was that although the number of Raiffeisen cooperatives declined, the cost-saving potential of the mergers was very low. To really cut costs, branches would have had to be closed. In reality, however, the merged head offices were not dismantled but simply converted into branches, saving neither building nor personnel costs.



Although the Raiffeisen organisation was able to respond to the now increasing competitive pressure with numerous measures after the abolition of the needs test, they were never able to increase their coping measures above the coping requirements. They were unable to do so for three reasons. Firstly, competition within the German banking sector continued to grow steadily. Secondly, the measures introduced produced considerable costs and some of them failed to achieve their objectives. As a result, the Raiffeisen banks were not able to return to their original level.

#### 8. 1967-1972 – Critical risk management – The next level

The year 1967 was dominated by the deregulation and liberalisation of the German banking market. Initially, the interest rate agreement (*Zinsabkommen*) was lifted on April 1<sup>st</sup>. From then on, credit institutions could set their own interest rates. For the first time since 1932, the banks were enabled to pursue a real pricing policy again. Only a few months later, on November 23<sup>rd</sup>, the competition agreement (*Wettbewerbsabkommen*) was lifted (Köllner, 1991: pp. 172 - 173; Ambrosius, 1998: p. 166; Pohl and Jachmich, 1998: p. 207). This agreement had put a very tight corset on the banks' advertising policies. But now they had the same freedom as all other sectors. These two important steps towards a more liberal banking market in Germany greatly increased the crisis management potential of the entire banking sector, as they could now become active in all important bank marketing areas. At the same time, however, this deregulation increased competition and its negative impact on individual business development considerably. At the same time, the rural areas were once again at the center of the various banking groups for new branch establishments, as all the larger communities already had a very high number of banks.

In this increasingly fierce competition, the provisions of cooperative law became a disadvantage for the Raiffeisen banks. The Raiffeisen banks were allowed to accept deposits from non-members, but in order for a person to receive loans from a Raiffeisen bank, he first had to become a member. This hurdle meant that many potential customers preferred to go to the competition, especially to the savings banks (Kluge, 1991: pp. 150 - 151; Pohl and Jachmich, 1998: p. 217). But it was not before 1973, that this hindrance could be eliminated with the reform of the cooperative law (Kluge, 1991: p. 151). All this led to a situation in which the destructive effects on the Raiffeisen

banks became even stronger. The ratio of profit to total assets fell further to only 0.4 percent (Kluge, 1991: p. 514). But although the negative influences increased, the Raiffeisen banks did not change the crisis stage. Because they now had much greater crisis management potential, they remained in stage II. In fact, the Raiffeisen banks were once again able to substantially increase the coping measures they had already initiated in previous years in all areas.

The Raiffeisen banks expanded their education systems massively in terms of quantity, after they had considerably improved quality in previous years. Thus, the Raiffeisen organisation was able to teach 11,000 trainees in 1971 and offer further training courses to a further 10,000 employees. In addition, the quality of training could be massively increased. Most Raiffeisen banks had managed to switch from a volunteer to a trained banker. The number of full-time managers rose initially to 50 percent in 1960, to 65.9 percent in 1965 and finally to 90 percent in 1970. The Raiffeisen banks thus achieved a much higher quota than the Volksbanks, which reached only 74.3 percent in 1970 (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1972: p. 97).

In the important area of process management, the Raiffeisen banks lagged far behind the Volksbanks. Until 1969, there were only 37 booking communities, as their tasks were increasingly taken over by data centers. The number of data centers increased from zero in 1966 to 12 in 1969. At first, this seems to speak for a high degree of penetration. This impression is put into perspective very quickly considering that in 1969 only about 1,600 of the more than 7,200 Raiffeisen banks were connected to a data center. Thus, just 22 percent of the Raiffeisen banks used the modern possibilities of the emerging EDP. It can be assumed that a few Raiffeisen banks operated their own system. However, the proportion of Raiffeisen banks that could access electronic data processing did not exceed 25 percent. In contrast to the Volksbanken organisation, which came to a share of 65 percent, this was already a considerable difference (Lukas, 1972: pp. 84 - 85; Kluge, 1991: pp. 291 - 292; Aschhoff and Henningsen, 1995: pp. 78 - 79). This lack of coverage with modern infrastructure systems had a massive impact on the Raiffeisen banks. As a result, the personnel costs of the Raiffeisen banks remained relatively high in comparison and the processing times dragged on. Thus, the credit of the manually calculated savings book interest for the past year took place at the earliest from March, often even later. The adaptation of the service offering was also delayed due to lack of technical capacity. This reduced the profitability of the Raiffeisen banks.

The problem was that joining a booking community, or a data center was worthwhile only for a certain size of company.

The product policy also showed that the Raiffeisen banks now had more crisis management potential on the one hand and on the other hand were able to call it up in critical situations. The Raiffeisen banks were now able to develop their own products and not just copy successful competitors' products. In 1968, the *Raiffeisen-Sparplan* was introduced. This provided for a combination of premium-favored saving, high-interest account savings, fixed income securities, as well as domestic and foreign investment certificates (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1968: p. 55). In 1969, the Raiffeisen banks developed a growth certificate. This certificate stipulated that interest rates would rise annually and should be a competition alternative to Federal Treasury notes (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1970: p. 23).

However, the measures described so far personnel policy, advertising organisation or the development of business premises led to a sharp increase in the costs for individual cooperatives. Expenditure on advertising has continued to rise. This becomes clear by looking on a sample advertising budget of the DRV for the individual Raiffeisen cooperatives for the year 1967. Accordingly, per million in total assets was 0.15 per mille for community advertising at the association level, 0.1 per mille for institutional advertising and advertising at the federal level, 0.3 per mille for local contact advertising and local advertising and 0.5 per mille for a free to plan for the top. This should add up to 1.5 per mille in total assets for advertising (Eckholt, 1967: pp. 154 - 155). This was a 50 percent higher amount than was required, for example, at the savings banks.

The merger movement among the Raiffeisen banks intensified once again. The number of independent Raiffeisen banks fell from 8.555 in 1967 to only 5.689 four years later (Kluge, 1991: p. 473). But just like in the years before, the total number of branches remained very high and thus also the costs. The DRV tried to optimize this wave of mergers. This is evidenced by a scientific study called *Standort-Raiffeisen*, which had been commissioned by the DRV. While not only the distribution policy but also other areas of bank marketing were included in this investigation, the distribution policy played a central role (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 1971: p. 31, 1972: p. 31).

More and more often, Volksbanks and Raiffeisenbanks were in direct competition with each other (Ambrosius, 1998: p. 181). In 1954 there were already 416 places where there was both a Volksbank and a Raiffeisenbank, so-called double occupations. By 1968 these had risen to over 950 and could not only be dismantled because mergers between credit cooperatives of the two cooperative associations were not possible. This unnecessary competition between the cooperative banks, the generally increasingly fierce competition, the positive experiences with the common harmonization of the member structures, as well as the necessity of a deeper specialization (Faust, 1977: p. 434) led to the fact that the central associations of the Volksbanks and the Raiffeisenbanks began to negotiate in 1967 about a reorganisation of the German cooperative landscape (Deutscher Genossenschaftsverband e.V., 1969: p. 30; Kluge, 1991: p. 268). The negotiations of the Deutscher Genossenschaftsverband and the Deutscher Raiffeisenverband can be understood on the one hand as a consistent continuation of the merger of central institutions at the cooperatives and the expansion of the merger movement at the lower organisational levels and thus as a crisis management measure. On the other hand, the talks can be seen as building up future crisis management potential, especially with regard to bundling competencies and synergies.

The joint umbrella organisation *Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband* was founded in 1972. At the technical level, three nationwide associations were founded: the *Bundesverband der Raiffeisen-Warengenossenschaften*, the *Zentralverband der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen* and, for the cooperative banks, the *Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken*. This has enabled both, the concentration of cooperative interests in one central institution and the prerequisite for association specialisation to be achieved (Lukas, 1972: pp. 142 - 143; Faust, 1977: pp. 442 - 443).

However, despite the already foreseeable merger, Raiffeisenbank launched a major image campaign shortly before the merger in order to position itself even better in the face of intensifying competition. 1971 the *Bank Teilhaber* (Bank Partners) campaign was launched, highlighting, above all, the democratic rights of individuals within cooperatives. On the one hand, this referred to the cooperative principles of self-determination, self-government and self-help, and on the other hand, the Raiffeisen banks were able to distinguish themselves from the big banks and the savings institutes.

The Raiffeisen organisation was already in an increasingly critical situation in 1967. This was exacerbated by a new wave of liberalisation and thus by increasingly intense competition. But even in this situation, the Raiffeisen banks still had sufficient crisis management potential and the ability to initiate further management measures to prevent a slide into crisis stage III.

## 9. Summary

If the findings are now transferred to a schematic representation according to the dynamic Crisis-Relations Model, the following diagram results:<sup>344</sup>

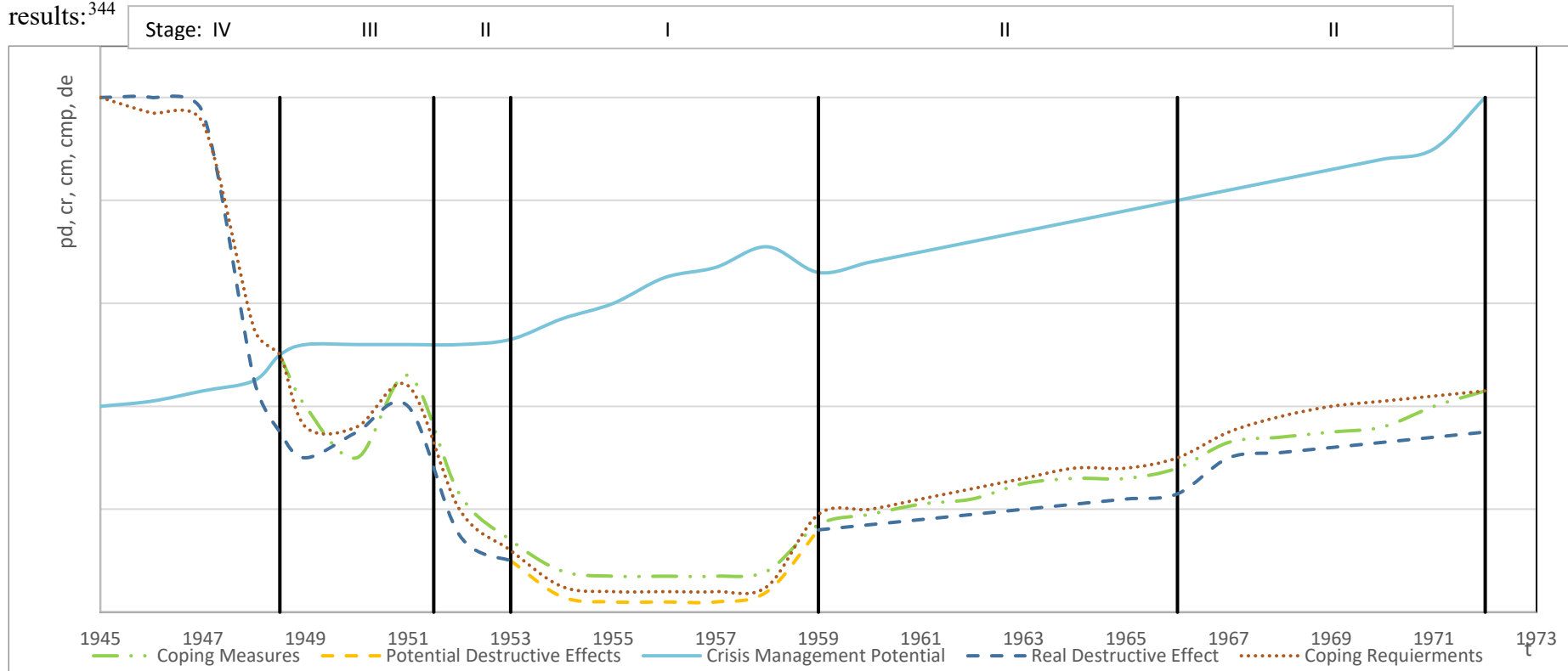


Fig. 6 Schematic graphical trend analysis with a phase classification according to the dynamic Crisis-Relation model for the Raiffeisen organization

<sup>344</sup> The schematic presentation of the Crisis-Relations Model shown here is intended to provide the reader with a better understanding of the individual correlations. A quantitative underlying of the qualitative interaction of individual factors shown here is highly desirable.

While the Raiffeisen banks were able to blame the crisis situation purely on external disruptive factors until the currency reform, it became clear how little they could react to critical situations at the latest, when the situation intensified again with the continuing payment surpluses between December 1950 and the end of March 1951. It was precisely during this period that the initially positive factor of low professionalism turned into its opposite. In this situation, the Raiffeisen banks became aware of how backward they were in many areas and how little crisis management potential they had, or even worse, how underdeveloped their ability was to activate the existing potential.

Because of the good economic development, the general market environment eased for German credit institutions after 1952. The Raiffeisen organisation used this phase to prepare for future crises by attempting to eliminate the weaknesses that had been identified, thereby expanding its crisis management potential, and ensuring that it could activate it. A key area was human resources management. The Raiffeisen organisation had recognized the central importance of employees in bank marketing and from then on placed increasing emphasis on professional training and full-time managing directors. The abandonment of volunteer work was a turning point for the Raiffeisen banks, as this principle was one of their central original principles. On the one hand, this ideological adjustment shows how great the pressure had been for the Raiffeisen banks between 1945 and 1953. On the other hand, it also shows that the Raiffeisen cooperatives were quite capable of adapting to the changed environment. But this was only one of the numerous innovations. Most Raiffeisen banks built their own business premises and the Raiffeisen organisation established an effective advertising structure based on the separation of labor.

The first test of whether the Raiffeisen banks had built up sufficient crisis management potential with these measures or whether they were able to activate this potential in the decisive situations, came with the abolition of the *Bedürfnisprüfung* in 1958. With the abolition of the *Bedürfnisprüfung*, the Raiffeisen banks found themselves in a highly competitive market environment at a stroke. But unlike in the past, the Raiffeisen organisation proved to be flexible enough to react. The new advertising structure could be used to launch several large and coordinated advertising campaigns, such as the *Bank für Jedermann* campaign. The new professionalism within the Raiffeisen organisation was also evident in the product development. From now on, it was no longer depending on copying successful competitor products, but was able to develop and launch its own products with the help of well-trained staff and new central facilities.

But all these measures were not enough to bring the Raiffeisen banks back to a stage I basic risk management. On the one hand, all these measures also led to a steady increase in costs for the individual Raiffeisen banks. On the other hand, some actions missed their target. Many Raiffeisen banks merged, but this did not lead to significant cost savings. But in contrast to the period between 1945 and 1953, the Raiffeisen banks still had enough room for maneuver to react. Therefore, they remained in stage II critical risk management.

However, towards the end of the 1960s, the liberalisation of the German banking market once again considerably intensified the competitive pressure between German credit institutions. The Raiffeisen banks threatened to slip back into stage III, an acute corporate crisis. In this situation, the learning effects of the Raiffeisen organisation from the early years of the Federal Republic of Germany became evident once again. Ideological concerns no longer kept them from pursuing new paths, in this case merger talks with the Volksbank organisation.

The development of the Raiffeisen organisation in the reporting period shows some special features and thus makes it clear that innovation thrusts cannot be explained by general developments. Rather, the individual circumstances and developments of the individual banks and banking groups must be analyzed. It has become clear that the individual critical or crisis phases have triggered radical mental, structural and organisational transformation processes. The dynamic Crisis-Relation Model applied here has proven to be extremely useful in determining precisely such critical crises. On the other hand, the model has also made it possible to identify important, previously unrecognised relationships between events, related, decisions and their consequences. The Dynamic Crisis-Relation Model thus enables German banking research to identify new patterns and thus develop new explanations for developments in the banking system.



## 10. References

- Ambrosius, G. (1998) 'Intensives Wachstum (1958-1965).' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main: Knapp, pp. 149–202.
- Aschhoff, G. and Henningsen, E. (1995) *Das deutsche Genossenschaftswesen: Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential*. 2nd ed., Frankfurt am Main: Knapp.
- Ashauer, G. (1991) *Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart*. Stuttgart: Dt. Sparkassenverl.
- Bähr, J. (2011) 'Die neue Rolle des Staats: Stützungen und Verstaatlichungen im Rahmen der Bankensanierung.' In *Finanzkrisen: 1931, 2008*. München, pp. 79–110.
- Bank deutscher Länder (ed.) (1951) *Monatsbericht der Bank deutscher Länder Mai 1951*. Frankfurt am Main.
- Bank deutscher Länder (ed.) (1954) *Monatsbericht der Bank deutscher Länder Dezember 1953*. Frankfurt am Main.
- Belvederesi-Kochs, R. (2010) 'Von der "moralischen Anstalt" zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie.' In *Zwischen 'moralischer Anstalt' und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags*. Aachen, pp. 177–211.
- Bergmann, B. (1966) 'Durch Umbau zu einem modernen Neubau. Dargestellt am Beispiel der Spar- und Darlehnskasse Wiedenbrück.' *Bankbetriebliche Information*, 4 pp. 160–164.
- Britt, A. (1973) 'Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung.' *Industrielle Organisation*, 42(10) pp. 437–444.
- Bruner, R. F. and Carr, S. D. (2009) *The panic of 1907: lessons learned from the market's perfect storm*. Bernstein, W. J. (ed.). Hoboken: John Wiley.
- Bundesverwaltungsgericht (1958) *Az.: BVerwG I C 195.56*. [Online] [Accessed on 18th July 2018] <https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:3503488/>.
- Büschgen, H. E. (1995) *Bankmarketing*. Düsseldorf.
- Dabringhausen, T. (2013) *Bankenkrisenökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrisen*. Göttingen: Optimus-Verl.
- Deutscher Genossenschaftsverband e.V. (ed.) (1969) *Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für das Jahr 1968*. Wiesbaden.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1951) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1950*. Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (1952) 'Musterstatut des Deutschen Raiffeisenverbandes für eingetragene Genossenschaften mit unbeschränkter Haftung.'

- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1953) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1952.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1957) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1956.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1958) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1957.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1959) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1958.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1960) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1959.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1962) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1961.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1963) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1962.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1964) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1963.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1965) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1964.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1966) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1965.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1967) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1966.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1968) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1967.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1969) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1968.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1970) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1969.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1971) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1970.* Bonn.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V. (ed.) (1972) *Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. für das Jahr 1971.* Bonn.

Eckholt, T. (1967) 'Werbeetat bei Kreditgenossenschaften.' *Bankbetriebliche Information*, 5(5) pp. 154–159.

Emmerich, N.-C. (1995) *Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995.* Marburg: Dt. Sparkassenverl.

- Engel, F. (2019) 'Krisen als Innovationstreiber.' *Scripta Mercaturae*, 48 pp. 171–197.
- Faust, H. (1977) *Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum*. 3rd ed., Frankfurt am Main: Knapp.
- Fürstenberg, F. (1966) 'Die Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte.' In Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien (ed.) *Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen*. Göttingen, pp. 35–41.
- Gonser, S. (2014) *Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen*. München.
- Hansmeyer, K.-H. (1998) 'Das Kreditwesen der deutschen Besatzungszonen (1945-1948).' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main: Knapp, pp. 1–22.
- Hauschildt, J. and Grape, C. (2005) 'Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel.' (Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel / Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Finanzwirtschaft), (588).
- Häuser, K. (1998) 'Gründung der Bank deutscher Länder und Währungsreform.' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main: Knapp, pp. 23–58.
- Holland, D. S. (1998) *When regulation was too successful - the sixth decade of deposit insurance: a history of the troubles of the U.S. Banking industry in the 1980s and early 1990s*. Westport, Conn.: Praeger.
- Jokivuolle, E. and Tunaru, R. (2017) *Preparing for the next financial crisis: policies, tools and models*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kenny, S. and Lennard, J. (2017) *The macroeconomic effects of banking crises: evidence from the United Kingdom, 1750-1938*. London: National Institute of Economic and Social Research.
- Kluge, A. (1991) *Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen*. Frankfurt am Main: Knapp.
- Köhler, I. and Schulze, B. W. (2016) 'Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren.' *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 57(2) pp. 455–491.
- Köhler, R. (1982) *Fachwissen Sparkassen-Marketing*. Stuttgart: Dt. Sparkassenverl.
- Köllner, L. (1991) *Chronik der deutschen Währungspolitik: 1871 - 1991*. 2., erw. Aufl., Frankfurt am Main: Knapp.
- Krystek, U. (1987) *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden.

Krystek, U. and Moldenhauer, R. (2007) *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.

Kulins, F. (1984) 'Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft.' In Deutscher Sparkassen- und Giroverband (ed.) *Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft*. Stuttgart, pp. 169–185.

Lukas, H. (1972) *Der Deutsche Raiffeisenverband: Entwicklung, Struktur und Funktion*. Berlin: Duncker & Humblot.

McCarthy, E. J. (1961) *Basic marketing: a managerial approach*. 4th ed., Homewood, Ill.: Irwin.

Metzgen, G. (1961) 'New look auf dem Lande. Anzeigen wie sie sind – und wie sie sein sollten.' *Absatzwirtschaft*, 4(9) pp. 534–536.

Mitchell, C. (2016) *Saving the market from itself: the politics of financial intervention*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pohl, H. (1998) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für bankhistorische Forschung e.V. (ed.). Frankfurt am Main: Knapp.

Pohl, H. (2000) 'Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945.' In Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (ed.) *Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten*. Stuttgart: Dt. Sparkassen-Verl., pp. 99–124.

Pohl, H. and Jachmich, G. (1998) 'Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973).' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main, pp. 203–248.

Reinhart, C. M. and Rogoff, K. S. (2013) *Dieses Mal ist alles anders: acht Jahrhunderte Finanzkrisen*. München: FBV, FinanzBuch-Verl.

Rödl, H. (1979) *Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens*. Düsseldorf: Handelsblatt.

Schulz, G. (2005) 'Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung.' In Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgaruppe e.V. (ed.) *Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert*. Stuttgart, pp. 249–428.

Thomes, P. (2013) *The impact of crisis on the savings banks institutions in Germany*. [Online] [Accessed on 25th January 2018] <https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>.

Waidelich, W. (1961) 'Schulung und Bildung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens.' In *Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung: 3 Vorträge*. Karlsruhe: C. F. Müller, pp. 31–44.

Wolf, H. (1998a) 'Vom Großbankengesetz bis zur "Normalisierung" (1953-1958).' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main: Knapp, pp. 111–148.

Wolf, H. (1998b) 'Von der Währungsreform bis zum Großbankengesetz (1948-1952).' In Pohl, H. (ed.) *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*. Frankfurt am Main: Knapp, pp. 59–110.

Wolke, Thomas, *Risikomanagement*, München 2007.

## Aufsatz IV: „Wir müssen Reklame machen“<sup>345</sup> – Der lange Weg der Sparkassenwerbung

Von Fabian Engel

### 1. Einleitung

Die drei dominierenden deutschen Bankengruppen durchliefen in den letzten 120 Jahren einen fundamentalen Transformationsprozess. Die Großbanken entdeckten neben der Finanzierung der Großindustrie das Massengeschäft für sich und führten im Bereich der Kreditvergabe Innovationen ein.<sup>346</sup> Die Sparkassen wiederum verabschiedeten sich im 20. Jahrhundert zunehmend von ihrer Sparideologie und erweiterten ihr Tätigkeitsfeld mittels ihrer Landesbanken auch auf die Industriefinanzierung.<sup>347</sup> Die Genossenschaftsbanken wandelten sich von kleinen und kleinsten Einrichtungen hin zu professionellen Bankbetrieben.<sup>348</sup> Die traditionellen Unterschiede der einzelnen Banken(-gruppen) lösten sich zunehmend auf und die Kundenstrukturen, das Produktangebot, die Vertriebswege und sogar die Werbung glichen sich immer stärker an.<sup>349</sup>

Diese Entwicklung von „Spezialbanken“ hin zu Universalbanken wurde schon oft beschrieben.<sup>350</sup> Doch mangelt es in der Forschung an Erklärungsmustern für die beschriebenen Transformationsprozesse. Oftmals wird auf eine sich verändernde

---

<sup>345</sup> Schierjott, Rudolf, Förderung der Spartätigkeit, in: Sparkasse, 1920, S. 442.

<sup>346</sup> Vgl. unter anderem: Gonser, Simon, Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München 2014; Pohl, Hans, Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998.

<sup>347</sup> Vgl. Steiner, Jürgen, Die geschichtliche Entwicklung der Landesbanken/Girozentralen von 1945 bis zur Gegenwart, in: Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e.V. (Hg.), Sparkassenhistorisches Symposium 1990: Die Landesbanken/Girozentralen – historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1991, S. 71–96.

<sup>348</sup> Vgl. Kluge, Arnd, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main 1991; Faust, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1977; Lukas, Hans, Der Deutsche Raiffeisenverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972; Lukas, Klaus, Der Deutsche Genossenschaftsverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.

<sup>349</sup> Vgl. Wysocki, Josef, Die «bankmäßige» Entwicklung der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 36ff.

<sup>350</sup> Siehe unter anderem: Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 108f; Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995, S. 183ff; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 177-211; Gonser, Simon, Kapitalismus entdeckt das Volk; Mura, Jürgen, Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987.

Gesetzeslage und den Wandel des institutionellen Settings des deutschen Finanzsystems hingewiesen, welche neue Aktionsfelder für die Geschäftspolitik eröffneten.<sup>351</sup> So wird als entscheidender Schritt für die Entwicklung der Sparkassen die Zuerkennung der passiven Scheckfähigkeit im Reichsscheckgesetz von 1908 gesehen.<sup>352</sup> Hierdurch konnten die Sparkassen den Scheck- und Giroverkehr für Sicht- und Termineinlagen sowie für Kontokorrentguthaben aufnehmen. Auch der zunehmenden Deregulierung und Liberalisierung des Bankenmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, welche zahlreiche neue (Marketing-)Aktionsfelder für die Banken eröffnete, wird eine große Bedeutung beigemessen. Mit dem sogenannten Apothekerurteil von 1958 fiel die Bedürfnisprüfung für Neugründungen von Filialen weg und die Banken und Sparkassen konnten eine unabhängige Standortpolitik betreiben.<sup>353</sup> 1967 wurde das Zinsabkommen abgeschafft, wodurch die Finanzinstitute nun auch in einem Preiswettbewerb untereinanderstanden.<sup>354</sup> Im gleichen Jahr wurde auch das Wettbewerbsabkommen von 1928 aufgehoben, welches die Werbeaktivitäten der Banken und Sparkassen stark eingeschränkt hatte. So war es den Kreditinstituten bis 1967 unter anderem verboten, Werbung mit Zinsen oder kostenlosen Leistungen zu machen.<sup>355</sup> Zweifelsohne waren diese Deregulierungsmaßnahmen von großer Bedeutung. Sie eröffneten den Banken und Sparkassen neue Handlungsoptionen und führten zu mehr Wettbewerb.<sup>356</sup>

Dennoch: Sich alleine auf eine politische Marktliberalisierung zu berufen, um die fundamentalen Veränderungen zu erklären, ist aus mehreren Gründen nicht ausreichend: 1. Nur weil sich neue Betätigungsfelder öffneten, bedeutete dies noch lange nicht, dass die

---

<sup>351</sup> Siehe hierzu unter anderem: Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Moralischen Anstalt*, S. 195f.

<sup>352</sup> Vgl. Wysocki, Josef, «bankmäßige» Entwicklung, S. 37.

<sup>353</sup> Vgl. Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 195.56, 07.10.1958, <<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:3503488/>>, Stand: 18.07.2018; Ambrosius, Gerold, *Intensives Wachstum (1958-1965)*, in: Pohl, Hans (Hg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998, S. 157.

<sup>354</sup> Vgl. Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Aufhebung der Zinsverordnung und von Bestimmungen über die Kosten für Teilzahlungsfinanzierungskredite über Kleinkredite, 21. März 1967, S. 352.

<sup>355</sup> Vgl. Köllner, Lutz, *Chronik der deutschen Währungspolitik: 1871-1991*, Frankfurt am Main 1991, S. 172f; Pohl, Hans, Jachmich, Gabriele, *Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973)*, in: Pohl, Hans (Hg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998, S. 207.

<sup>356</sup> Zu den Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen gibt es eine Vielzahl von wissenschaftlichen Aufsätzen und Werken. Hier nur eine kleine Auswahl: Ashauer, Günter, *Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart*, Stuttgart 1991, S. 293; Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Moralischen Anstalt*, S. 195f; Pohl, Hans, *Universalisierung*, S. 105; Kulins, Fritz, *Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft*, in: *Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft*, Stuttgart 1984, S. 173f; Pohl, Hans, Jachmich, Gabriele, *Verschärfung des Wettbewerbs*, in: Pohl Hans, (Hg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998, S. 203-248; Schulz, Günther, *Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung*, in: *Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2005, S. 302.

Kreditinstitute diese auch nutzten. Vielmehr musste auch innerhalb der Organisationen die Bereitschaft vorhanden sein, aktiv zu werden. Diese Bereitschaft zur Justierung der Geschäftsfelder war nicht zwangsläufig vorhanden. Als ein Beispiel kann die anfänglich ablehnende Haltung der Banken und Sparkassen gegenüber Teilzahlungskrediten in den 1920er Jahren gesehen werden<sup>357</sup>, oder auch die verbreitete Skepsis gegenüber der Bankenwerbung vor dem Wettbewerbsabkommen. 2. Der Marktwandel stand oftmals vor dem tatsächlichen Rechtswandel. Rechtssicherheit ist für Kreditinstitute sicherlich von großer Bedeutung. Gleichwohl setzte die Entfaltung der Geschäftsmodelle nicht erst mit einer gesetzlichen Regulierung ein, sondern war eine Reaktion auf die Signale des Marktes, eine Folge von Produktinnovationen oder Expansionsbestrebungen. So gibt es genügend Beispiele, in denen Banken und Sparkassen nicht abwarteten, bis neue Geschäftsbereiche gesetzlich geregelt wurden. Vielmehr erfolgte die bank- oder finanzrechtliche Regulierung in der Regel erst im Nachgang des Marktwandels. Nicht selten erzwang der Vorstoß der Banken in unregelte Felder eine gesetzliche Regelung. Hier sei exemplarisch auf die Gründung der Deutschen Investment-Trust Gesellschaft für Wertpapiieranlagen mbH der Nachfolgebanken der Dresdner Bank 1955 hingewiesen, welche noch vor der Verabschiedung des Gesetzes über die Kapitalanlagegesellschaften im Jahr 1957 erfolgte. Die vorzeitige Gründung war eine bewusste Reaktion auf die sich dahinziehenden gesetzlichen Beratungen und sollte Druck auf die Politik ausüben.<sup>358</sup> Die Vorgehensweise ist nur ein Weg, wie die Kreditinstitute versuchten, aktiv auf die Gesetzgebung einzuwirken bzw. sie in ihrem Sinne zu deuten.

Neben rechtlichen Impulsen wird in der Bankenforschung als zweite Ursache für den Transformationsprozess der Wandel des Bankenmarktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt in den 1960er Jahren genannt.<sup>359</sup> Abgesehen von der Frage, ob dieses aus der Industrie entlehene Konzept sich überhaupt für das Bankengewerbe eignet<sup>360</sup>, ist auch hier eine historische Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen festzustellen, die die These in Frage

---

<sup>357</sup> Vgl. Gonser, Simon, Kapitalismus entdeckt das Volk, S. 23ff.

<sup>358</sup> Vgl. ebd., S. 70ff.

<sup>359</sup> Das Argument, dass die Sparkassen einen solchen Wandel erst in den 1960er Jahren durchliefen, da sie davor in einem „öffentlichen Auftrag“ und daher nicht überschussorientiert handelten, wie es unter anderem Belvederesi-Kochs argumentiert, ist insofern nicht zulässig, da Transformationsprozesse nichts mit Gewinnorientierung zu tun haben.

<sup>360</sup> Der Autor hält das Verkäufer-Käufermarkt-Konzept für Banken für ungeeignet, da der Verkauf von Bankenprodukten sowohl die Aktiv- als auch die Passivseite ihrer Bilanz beeinflussen. Daraus ergibt sich, dass Banken sich immer in einem Verkäufer- und einem Käufermarkt befinden.



stellt. Nach bisheriger Forschungsmeinung setzte der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt frühestens Ende der 1950er Jahre ein und somit ebenfalls zu spät.<sup>361</sup>

Wenn weder die gesetzlichen Rahmenbedingungen noch die Auffassung eines Marktwandels in den 1960er Jahren als alleinige Gründe für die Veränderungen innerhalb der Bankenbranche ausreichen, gilt es sich auf die Suche nach weiteren Auslösern, Faktoren und Impulsen zu begeben. Diese Arbeit vertritt die Ansicht, dass es einen bisher nicht erkannten Konnex zwischen Krisenphänomenen im Bankwesen und den Veränderungsprozessen der Branche gab, welche maßgeblichen Einfluss auf die Transformationsprozesse hatten.<sup>362</sup>

Um dem Zusammenwirken von Krisen und Wandel näher zu kommen, wurde auf der Basis der selbstorganisierten Kritikalität, von betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zu Unternehmenskrisen und des Risikomanagements sowie dem wirtschaftshistorischen Resilienzansatz das dynamische Krisen-Relations-Modell für das Bankwesen entwickelt. Die Entwicklung eines Unternehmenskrisenmodells speziell für das Bankwesen war insofern notwendig, als dass die bisherige Bankenkrisenforschung einen systemischen und keinen individuellen unternehmensbezogenen Ansatz verfolgte.<sup>363</sup> Daher wird im ersten Teil das hier verwendete dynamische Krisen-Relations-Modell schlaglichtartig skizziert.

Im Anschluss werden die neu herausgearbeiteten Erkenntnisse empirisch-kritisch geprüft. Hierzu wird die Entwicklung der Sparkassenwerbung bis in die 1950er Jahre herangezogen. Die Fokussierung erfolgt aus zwei Gründen:

1. Die Sparkassenwerbung veränderte sich wie kaum ein anderer Geschäftsbereich in der Sparkassenorganisation. Anhand dieser auffallenden Entwicklung lassen sich gut Pfadabhängigkeiten und deren Brüche herausarbeiten.
2. Die Sparkassenwerbung ist ein überschaubarer Themenbereich, deren Entwicklung sich über einen relativ langen Zeitraum abbilden lässt, ohne dass dabei wesentliche Aspekte verloren gehen.

---

<sup>361</sup> Eine zielgerichtete Marktforschung, mit der ein vorrausschauender Wandel begründet werden könnte, gab es zu jener Zeit nicht. Die erste große systematische Kundenstudie wurde erst im Dezember 1959 veröffentlicht. Siehe hierzu: Gesellschaft für Industrie-Publizität mbH, Der neue Bankkunde: eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1959.

<sup>362</sup> Thomes, Paul, The impact of crisis on the savings banks institutions in Germany, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018.

<sup>363</sup> Siehe unter anderem: Bonn, Joachim K., Bankenkrisen und Bankenregulierung, Wiesbaden 1998; Dabringhausen, Tim, Bankenkrisenökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Bankenkrisen, Göttingen 2013; Engel, Fabian, Krisen als Innovationstreiber, in: Scripta Mercaturae, Bd. 48, 2019, S. 176ff.

## 2. Das dynamische Krisen-Relations-Modell<sup>364</sup>

Das dynamische Krisen-Relations-Modell basiert auf der Grundannahme, dass es sich bei Unternehmen um dynamische Systeme im Sinne der selbstorganisierten Kritikalität (SOC) handelt.<sup>365</sup> Daraus lässt sich stark vereinfacht ableiten, dass Unternehmen im Laufe der Zeit immer komplexer werden und irgendwann einen überkritischen Zustand erreichen. Dieser Zustand muss zwangsweise abgebaut werden, was meistens in einem abrupten und unkoordinierten Prozess geschieht. Dieser Prozess, welcher nichts anderes als eine Komplexitätsreduktion darstellt, wird oftmals als Krise umschrieben.<sup>366</sup> Die Forschung hat aber auch gezeigt, dass SOC-Systeme durch geeignete Maßnahmen – bei Unternehmen z. B. durch ein funktionierendes Risikomanagement und/oder ein geeignetes regulatorisches und gesellschaftliches Umfeld – das Stadium der Überkritikalität hinauszögern können.<sup>367</sup> Diese Grundannahme des Strebens von Unternehmen zu krisenhaften Zuständen findet sich auch – wenn auch nicht mit dem expliziten Verweis auf die SOC – in den betriebswirtschaftlichen Unternehmenskrisenmodellen wie von Rödl, Brit und Krystek<sup>368</sup>.

---

<sup>364</sup> Für eine ausführliche Darstellung des dynamischen Krisen-Relations-Modells und dessen Grundannahmen siehe: Engel, Fabian, Krisen.

<sup>365</sup> Für detailliertere Informationen zur selbstorganisierten Kritikalität siehe unter anderem: Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse? A Theory Based on Self-Organized Criticality, in: Journal of Theoretical Politics, Bd. 14, Nr. 2, 04.2002, S. 195-230; Kron, Thomas, Die Physik des sozialen Wandels, in: Hamburg Review of Social Sciences, Bd. 2, Nr. 2, 2007, S. 1-30; Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality as a Statistical Process, in: Complexity, Bd. 5, Nr. 3, 2000, S. 26-33; Möske, Robert, Modellierung und Prognose von Börsencrashes mit dem Log Periodic Power Law., Norderstedt 2012; Watkins, Nicholas W., Pruessner, Gunnar, Chapman, Sandra C., u. a., 25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies, in: Space Science Reviews, Bd. 198, 01.2016, S. 3-44.

<sup>366</sup> Vgl. Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality, S. 29f.

<sup>367</sup> Vgl. ebd., S. 29.

<sup>368</sup> Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979; Britt, Alexander, Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung, in: Industrielle Organisation, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 437-444; Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.

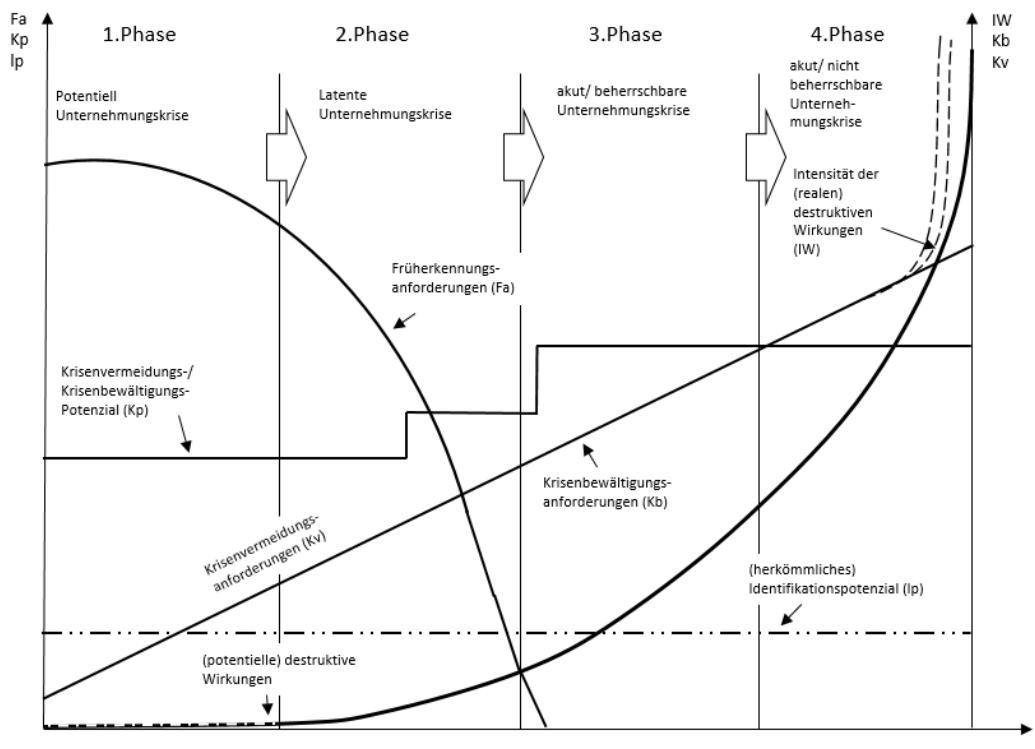


Abb. 1 Krisenmodell nach Krystek<sup>369</sup>

Die Unternehmenskrisenmodelle haben alle gemein, dass es sich um Phasen- bzw. Stadienmodelle handelt. Auch das Krisen-Relations-Modell bedient sich sowohl des Ansatzes der Phaseneinteilung als auch der schematischen Präsentation mittels Grafiken und greift hierbei vor allem Elemente von Krysteks Unternehmenskrisenmodell auf (Abb.1).

Neben der SOC-Annahme und den Unternehmenskrisenmodellen ist ein weiteres Kernelement des Krisen-Relations-Modells der wirtschaftshistorische Resilienzansatz von Köhler.<sup>370</sup> Köhler versteht Resilienz nicht als Managementmethode, da auch sie nicht die Problematik der Unvorhersehbarkeit von Krisen auflösen kann. Viel mehr eignet sich dieser Ansatz als Analyseinstrument für die Unternehmensgeschichte. Angelehnt an die resilienten Kernelemente<sup>371</sup> entwickelt Köhler eine dreigliedrige Analysestruktur:

<sup>369</sup> Krystek, Ulrich, Moldenhauer, Ralf, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007, S. 37.

<sup>370</sup> Vgl. Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455-491.

<sup>371</sup> Siehe hierzu unter anderem: Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth, New York 1998; Reivich, Karen, Shatté, Andrew, The resilience factor: 7 keys to finding your inner strenght and overcoming life's hurdles, New York 2003; Sheffi, Yosef, The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage, Cambridge/ Mass. 2007; Holling, C. S. (Hg.), Adaptive environmental assessment and management, Chichester 1978; Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz.

Awareness-Preparedness-Response. Zunächst müssen präventive Maßnahmen zur Risikominimierung herausgearbeitet werden. Hierbei steht vor allem im Fokus, ab wann einer Organisation ein Risiko bewusst wird (Awareness)? In einem zweiten Schritt muss geschaut werden, wie und mit welchen Instrumenten sie auf das identifizierte Risiko agiert (Preparedness) und welche Bewältigungspotenziale aufgebaut werden. Der letzte Schritt basiert dann auf der konkreten Reaktion (Response) der Organisation auf kritische Situationen. Durch diese Analysestruktur können die vielschichtigen Verbindungen zwischen kritischen Situationen und sowohl kurzfristigen als auch langfristiger Anpassung aufgezeigt werden.

Das dynamische Krisen-Relations-Modell bringt nun die beschriebenen betriebswirtschaftlichen Ansätze zu Krisenmodellen und Risikomanagement, zu SOC-Systemen und dem Resilienzkonzept, zusammen, um daraus ein umfassendes Analysesystem für die Banken- und Unternehmenskrisen zu erarbeiten. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich hierbei um ein theoretisches Modell handelt, welches nicht nur auf statistischen Kennzahlen basiert. Statistische Werte, wie Geldmenge, Kredit- und Sparvolumen usw., fließen zwar in die jeweiligen Bewertungen mit ein, doch daneben werden auch qualitative Elemente, wie z. B. die Entwicklung von Produkten, die Implementierung von Institutionen, aber auch das individuell empfundenen Stresslevel, berücksichtigt. Mittels des Krisen-Relations-Modells soll neben neuer Analysemöglichkeiten auch eine grafische Situationsbeschreibung ermöglicht werden.

Angelehnt an Krystek besteht das dynamische Krisen-Relations-Modell (Abb. 2) je nach Aggregatzustand der Unternehmenskrise im Laufe des Prozesses sowie dessen Beeinflussbarkeit aus vier verschiedenen Stadien:

- Stadium I: Basisrisikomanagement
- Stadium II: kritisches Risikomanagement
- Stadium III: akute Unternehmenskrise
- Stadium IV: nicht beherrschbare Unternehmenskrise

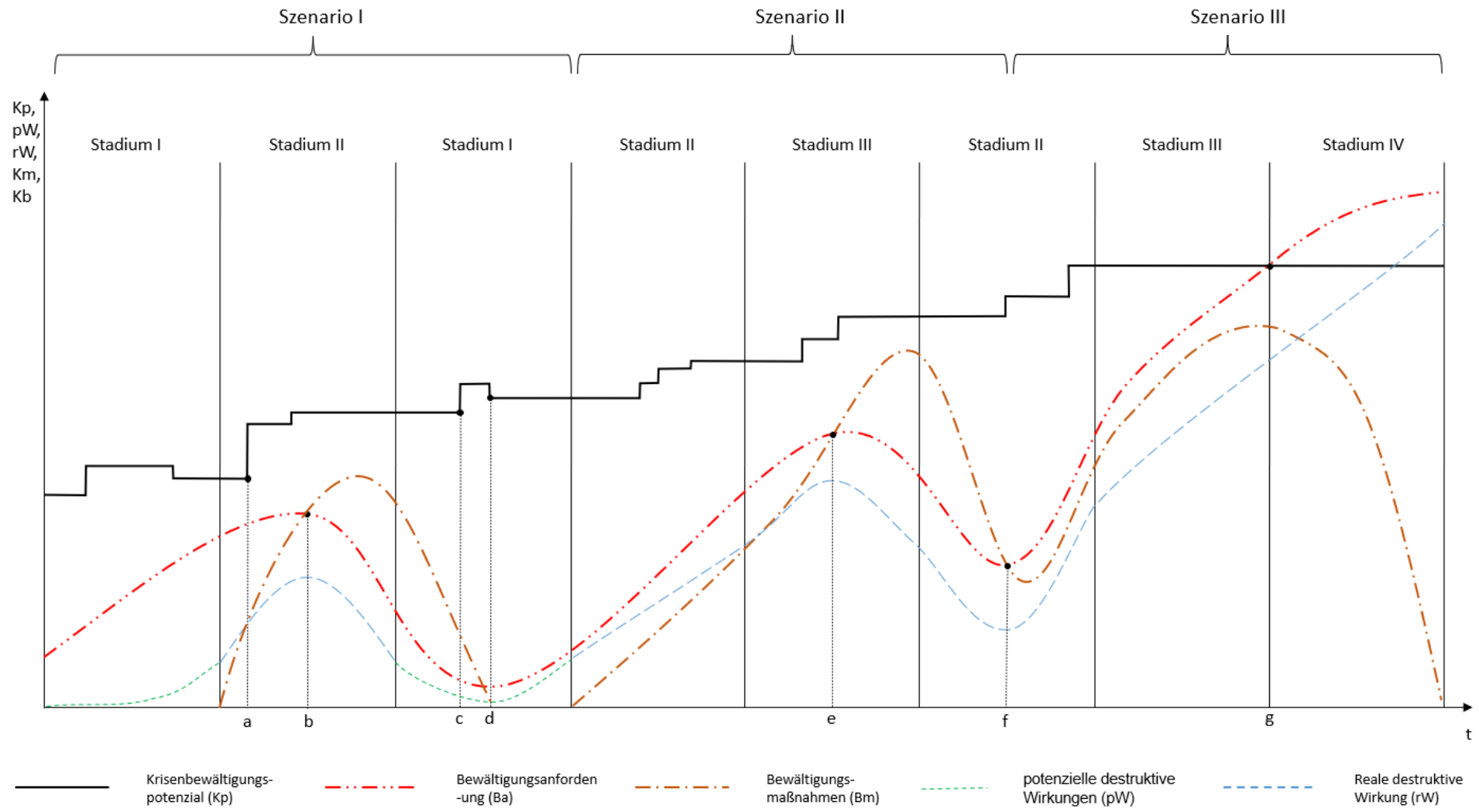


Abb. 2 Dynamisches Krisen-Relations-Modell

Doch im Unterschied zu den bisherigen Unternehmenskrisenmodellen bietet das Krisen-Relations-Modell die Option, durch die wiederholte Aneinanderreihung der verschiedenen Stadien, sowohl einzelne Perioden als auch im Extremfall eine gesamte Unternehmensgeschichte abzubilden. Anhand von drei stilisierten, idealtypischen Beispielperioden werden die verschiedenen Zusammenhänge der Variablen genauer dargelegt.

## 2.1 Periode I

Jedes Unternehmen hat ein Krisenbewältigungspotenzial (Kp). Es stellt die maximalen Handlungsoptionen eines Unternehmens dar, um eine Krise bewältigen zu können. Das Potenzial ist situationsabhängig variabel. So steigert sich das Krisenbewältigungspotenzial üblicherweise in den Stadien II und III, durch die Bereitschaft der beteiligten Akteure, Kompromisse einzugehen (zum Beispiel Kurzarbeit, Mehrarbeit, Entlassungen, Lohnverzicht etc.), traditionelle Vorgehensweisen zu überprüfen und/oder durch neue wirkungsvollere zu ersetzen bzw. Pfadabhängigkeiten zu überwinden (Response) (a). Wohingegen im Stadium I das Krisenbewältigungspotenzial keine klare Tendenz aufweist, da zum einen in der Retrospektive von kritischen Situationen Schwachstellen (Awareness) identifiziert werden können, welchen durch die Implementierung von neuen Maßnahmen (Preparedness) in Zukunft besser begegnet werden kann, neue Pfadabhängigkeiten herausgebildet werden können und die Kompromissbereitschaft der Akteure abnehmen kann (c). Somit würde das Krisenbewältigungspotenzial wieder eingeschränkt (d). Des Weiteren können externe Faktoren, wie zum Beispiel eine veränderte Gesetzeslage, Auswirkungen auf Kp haben. Generell kann davon ausgegangen werden, dass durch die Entwicklung von neuen Handlungsoptionen, Lernprozessen und gewonnenen Erfahrungen<sup>372</sup>, das Kp größer bleibt als vor einer kritischen Phase.

Ein möglicher krisenauslösender Faktor<sup>373</sup> ist immer vorhanden und somit besteht permanent eine potenzielle destruktive Wirkung (pW) auf den Geschäftsprozess. Der Übergang von Stadium I zu II zeichnet sich dadurch aus, dass nun der kritische Faktor reale destruktive Auswirkungen (rW) entfaltet. Um den Faktor zu beheben, müssen Unternehmen ein Bündel an Maßnahmen anwenden (Response), welche hier unter

---

<sup>372</sup> Für eine ausführliche Darstellung von Erfahrungs- und Lernprozessen siehe: Kleinschmidt, Christian, *Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002, S. 11f.

<sup>373</sup> Ein krisenauslösender Faktor muss nicht zwangsläufig im Unternehmen selbst bestehen. Externe negative Einflüsse sind genauso darunter zu subsumieren.

Bewältigungsanforderungen ( $B_a$ ) zusammengefasst sind. Je stärker und länger die Krise besteht und somit  $rW$  zunimmt, desto stärker ist auch  $B_a$ , wobei die Veränderungen von  $B_a$  und  $rW$  nicht gleich sein müssen.

Bei Unternehmen mit einem gut ausgeprägten Risikomanagement-Prozess bzw. bei Unternehmen, die in der Lage sind, auf risikohafte Situationen entsprechend zu reagieren (Response), werden viele Krisenfaktoren frühzeitig erkannt und entsprechende Bewältigungsmaßnahmen eingeleitet. Doch spätestens beim Vorkommen realer destruktiver Wirkungen werden im Regelfall Gegenmaßnahmen veranlasst. Solange  $B_a > B_m$  steigt  $rW$ , sobald aber  $B_a \leq B_m$ , wie zum Zeitpunkt  $b$ , sinkt  $rW$  und die Krise wird im Laufe der Zeit behoben. Im Idealfall wird wieder Stadium I erreicht und die Bewältigungsmaßnahmen werden zunehmend eingestellt.

## 2.2 Periode II

In Periode II gelingt es dem Unternehmen nicht, ausreichend auf die Situation ( $B_m < B_a$ ) in Stadium II zu reagieren, wodurch  $rW$  weiter zunimmt und das Unternehmen in das Stadium III wechselt. Der Wechsel von Stadium II in III kann hierbei nicht klar bestimmt werden, wie die Wechsel von Stadium I zu II oder von III zu IV. Der Übergang von Stadium II zu III ist davon abhängig, wie die Relation zwischen  $K_p$  und  $B_p$  ist. Für Stadium III ist aber entscheidend, dass das Unternehmen noch die Möglichkeit hat, die Krise zu überwinden (e) und wieder auf ein vorgelagertes Stadium zu gelangen, wobei  $rW$  nur allmählich sinkt und somit erst Stadium II durchlaufen werden muss, bevor theoretisch Stadium I wieder erreicht werden kann.

## 2.3 Periode III

In der Periode III sinken im Laufe der Krisenüberwindungsphase die  $B_m$  unter  $B_a$ , wodurch  $rW$  wieder steigt (f). In der folgenden Phase gelingt es dem Unternehmen nicht, die erforderlichen Bewältigungsmaßnahmen umzusetzen und  $B_a$  steigt über  $K_p$  (g). Dieser Zeitpunkt, wo  $B_a > K_p$ , markiert den Übergang von Stadium III zum letztem Stadium IV, der nicht beherrschbaren Krisenphase. In diesem Fall ist die Krise aus eigener Kraft nicht mehr zu überwinden und die  $rW$  beeinflussen den Geschäftsprozess in solchem Maße, dass auch die  $B_m$  zunehmend nicht mehr ausgeführt werden können.

Das hier erschaffene dynamische Krisen-Relations-Modell kann durch seine innovative Analysestruktur und der Möglichkeit der konzentrierten grafischen Darstellung neue Erklärungsmuster für allgemeine Veränderungen und die Erschließung neuer Handlungsoptionen in den Banken und Sparkassen bieten. Hierbei spielen die nicht beherrschbaren (Bankenbranchen-)Krisen nur eine untergeordnete Rolle, da aus diesen meistens eine verstärkte Bankenregulierung und somit eine Einschränkung der Handlungsoptionen der einzelnen Institute, erfolgt. Doch gerade bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken, welche bei Veränderungen ihrer Geschäftspolitik oftmals in ihren Organisationen auf sehr starke ideologisch und sich auf Traditionen berufende Widerstände trafen und immer noch treffen, dürfen die vor- und nachgelagerten Risiko- und Krisenphasen als treibende Kräfte für die Überwindung dieser Widerstände und somit auch Pfadabhängigkeiten nicht unterschätzt werden.<sup>374</sup>

### 3. Sparkassenwerbung

#### 3.1 Erste systematische Werbeansätze bis 1919

Vor dem Ersten Weltkrieg gab es keine systematische Werbetätigkeit innerhalb der Sparkassenorganisation. Es bestand weder eine einheitliche Planung noch Zielsetzung von Werbung. Innerhalb der Organisation konnte kein Konsens bezüglich der Frage hergestellt werden, ob Sparkassen überhaupt Sparwerbung bzw. -reklame betreiben sollten.<sup>375</sup> Die Befürworter argumentierten, dass die Werbung dazu diene, den allgemeine Sparwillen zu heben und somit den Sparkassen helfe, ihre Sparideologie einer breiten Bevölkerungsschicht näher zu bringen. Die Gegner lehnten wiederum die Sparwerbung als unseriös, kostspielig und marktschreierisch ab.<sup>376</sup> Die fehlende Positionierung zur Werbeproblematik innerhalb der Sparkassenorganisation und den zentralen -einrichtungen führte dazu, dass lediglich einzelne Geldinstitute Werbeinitiativen starteten. Insbesondere kleinere Sparkassen, deren Geschäftsgebiete zu geringfügig waren, um die nötigen Einlagen für die kommunale Kreditversorgung zu

---

<sup>374</sup> Vgl. Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: 588, 2005, S. 5.

<sup>375</sup> Eine Werbung für Kredite war von vorneherein ausgeschlossen, da die damalige Sparkassenphilosophie gerade gegen die private Verschuldung richtete. Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 112f und 118f.

<sup>376</sup> Vgl. ebd., S. 112f.



erlangen, wurden in der Werbung aktiv.<sup>377</sup> Sicherlich bedrohte die Nichterfüllung der kommunalen Kreditversorgung nicht die Sparkassenorganisation an sich, doch wohl aber die Existenz der betreffenden Institute, welche die Zwangsfusion mit anderen Sparkassen befürchteten. Somit kann unterstellt werden, dass die Werbung eine bewusste Reaktion auf eine als kritisch empfundene Lage war. Diese Sparkassen befanden sich insofern im Bereich des kritischen Risikomanagements, als dass die Sicherstellung der lokalen Kreditversorgung als elementares Unternehmensziel von Sparkassen gewertet wurde. Das Einlagen- und Kreditgeschäft bot die Existenz- und Legitimationsgrundlage für das Geschäftsmodell schlechthin. In der Perspektive für die gesamte Sparkassenorganisation muss wiederum das Stadium I – Basisrisikomanagement – bestätigt werden. Transferiert man die hier beschriebenen Ereignisse in eine schematische Trendanalyse nach dem Krisen-Relations-Modell, so ergibt sich die in der Abbildung 3 dargestellte Grafik.

Die werbetreibenden Sparkassen inserierten regelmäßig in örtlichen und überregionalen Zeitungen und konnten somit schon erste wertvolle Erfahrungen im Werben sammeln. Dabei zielte die Werbung nicht darauf, in dem jeweiligen Gebiet den Sparwillen zu fördern, sondern war primär darauf ausgerichtet, möglichst große Einlagen überregional zu generieren. Diese Inserate führten andere Sparkassen dazu, ebenfalls Werbung zu schalten, da Einlagen aus ihrem Geschäftsgebiet abgeworben wurden.<sup>378</sup> Gerade bei den Sparkassen im Rheinland kam es zu teilweise heftigen Konkurrenzkämpfen zwischen einzelnen Instituten. Dieser Umstand konnte nicht im allgemeinen Interesse der Sparkassenorganisation sein. Doch anstatt sich dem Mangel an klaren Werbelinien bewusst zu werden und über die Herausbildung verständlicher Anweisungen neue Handlungsspielräume zu eröffnen, wurde Werbung an sich als unerwünscht deklariert. So schrieb der damalige Geschäftsführer des Deutschen Sparkassen-Verbandes Götting, dass Werbung „nicht unerhebliche Kosten“ verursache und der „marktschreierischer Wettbewerb [...] untereinander [...] auch nicht der Stellung, welche [...] die Sparkassen] einnehmen“<sup>379</sup> entspreche. Er forderte gar ein komplettes Verbot von einzelnen Werbeaktivitäten, wie zum Beispiel der Zinswerbung. Doch trotz dieser Positionierung betrieben viele Sparkassen weiterhin Werbung. Einzelne Institute gaben bis zu 0,4 Prozent ihrer Bilanzsumme für Werbung aus. In den folgenden Jahren sahen sich die die

---

<sup>377</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 118.

<sup>378</sup> Vgl. ebd., S. 112.

<sup>379</sup> Götting, L., Wettbewerb und Reklame unter Sparkassen, in: Sparkasse 706, 1911, S. 283-286.

Verbände immer wieder veranlasst, gegenüber einzelnen Sparkassen wegen ihrer aggressiven Werbung zu intervenieren.<sup>380</sup> 1913 verfassten schließlich die staatlichen Aufsichtsbehörden von Westfalen und vom Rheinland einen Grundsatzkatalog für Sparkassenwerbung. Die sehr restriktiven Maßnahmen umfassten unter anderem, dass die Sparkassen nur vier Inserate im Jahr in Lokalzeitungen aufgeben durften. Diese regulierenden Anordnungen verhinderten einen teilweise ruinösen internen Sparkassenwettbewerb. Gleichzeitig bewirkten sie, dass sich die kritische Situation einiger Institute wieder verschärfte und generell der Handlungsspielraum der Sparkassenorganisation limitiert blieb.<sup>381</sup>

Daneben gab es jedoch auf der (regionalen) Verbandsebene erste Versuche, die Werbeanstrengungen im Sinne der Sparideologie zu kanalisieren und einen einheitlichen Werbeauftritt zu initiieren. So zeigte der Provinzial-Sparkassenverband in Posen anlässlich seiner Mitgliederversammlung 1909 eine Werbemittelausstellung. Seit 1912 veröffentlichte der Sparkassenverband die Kundenzeitschrift „Spar-Korrespondenz“, welche „die öffentliche Meinung beeinflussen und im Volk Sparpolitik treiben“<sup>382</sup> sollte. Heute würde man davon sprechen, dass der Verband bewusstes Consumer engineering<sup>383</sup> betrieb.

---

<sup>380</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 116.

<sup>381</sup> Vgl. ebd., S. 118.

<sup>382</sup> Trende, Adolf, Dr. Rockes Spar-Korrespondenz, ein Dokument aktiver Sparkassenpublizität, in: Deutsche Sparkassenzeitung 31, 1961, S. 4.

<sup>383</sup> Für das Konzept des Consumer engineering siehe: Logemann, Jan, Cross, Gary, Köhler, Ingo (Hg.), Consumer Engineering, 1920s-1970s: Marketing between Expert Planning and Consumer Responsiveness, Cham 2019.

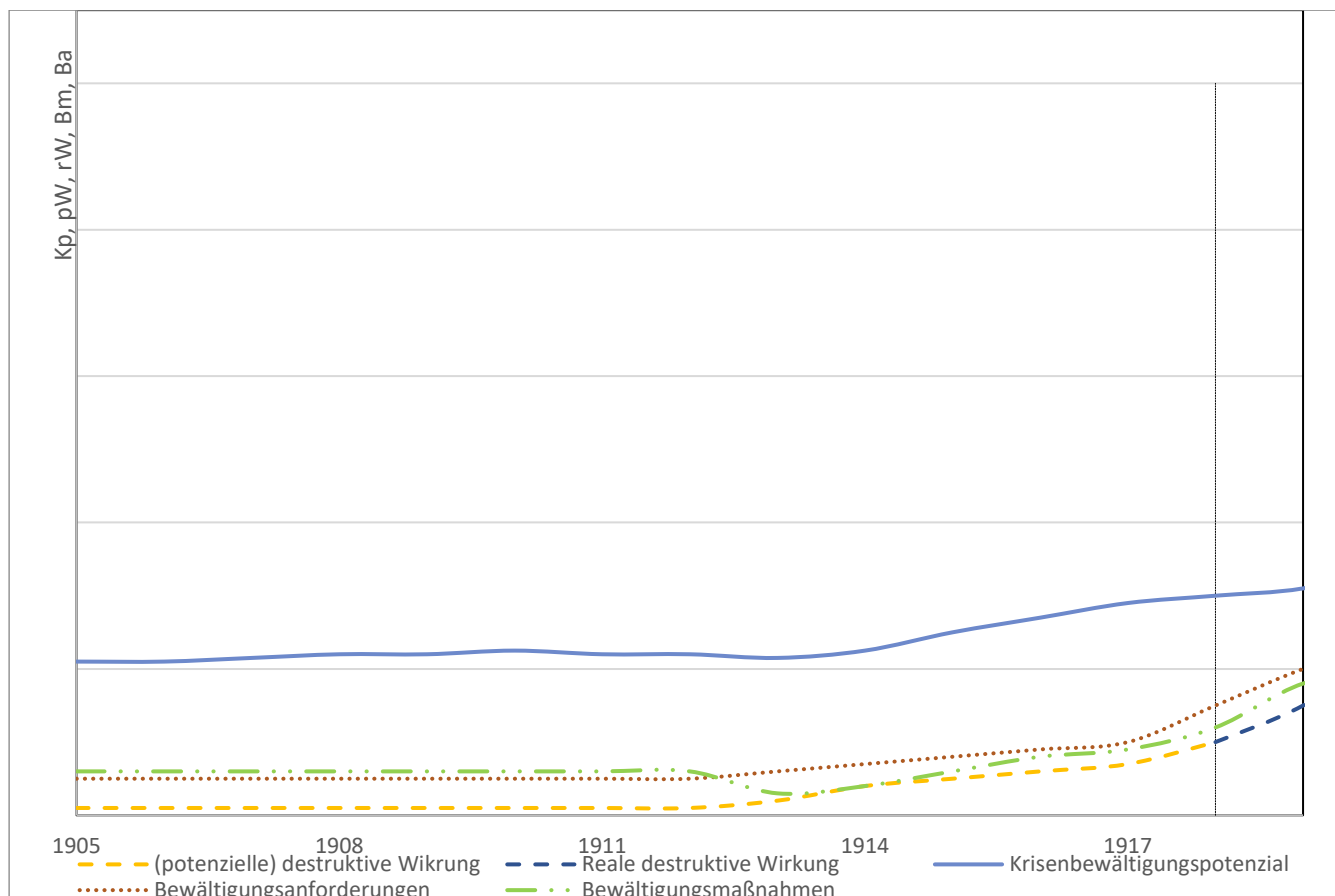


Abb. 3 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1905 bis 1919 mittels des Krisen-Relations-Modells<sup>384</sup>

Drosselten die staatlichen Behörden und die Sparkassenverbände Anfang des 20. Jahrhunderts die Werbeinitiativen von einzelnen Sparkassen, so änderte sich ihre Haltung im Laufe des Ersten Weltkrieges. Die Motivation für den Sinneswandel der staatlichen Stellen liegt eindeutig in der Kriegsfinanzierung. Während die Kosten für die Kriegsführung immer weiter stiegen, lies die Bereitschaft der Bevölkerung, in Krieganleihen zu investieren, nach. Um dem entgegen zu wirken, wurden die Sparkassen politisch ausgenutzt und in die aktive Bewerbung der Krieganleihen eingebunden.<sup>385</sup> Wenn der vorher eingeschlagene restriktive Weg in Bezug auf die

<sup>384</sup> Alle hier gezeigten schematischen Darstellungen des Krisen-Relations-Modells sollen dem Leser ein besseres Verständnis der einzelnen Zusammenhänge liefern. Eine quantitative Unterfütterung der hier aufgezeigten qualitativen Wechselbeziehungen der einzelnen Faktoren durch weitere Studien ist wünschenswert.

<sup>385</sup> Eine ausführliche Darstellung zum Thema Sparkassen und Krieganleihen siehe: Hardach, Gerd, «Sparen in der "Nullzinsphase". Privatanleger und der Kapitalmarkt in Deutschland im Ersten Weltkrieg», IBF Paper Series 2017. Inwiefern die Sparkassen sich freiwillig an der Krieganleihenbewerbung beteiligten oder dies auf Druck der staatlichen Stellen taten ist nicht Gegenstand dieser Diskussion. Emmerich verweist aber darauf, dass es einen erheblichen Druck seitens der Staatsorgane gegeben habe. Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 108.

Sparkassenwerbung bedacht wird, so ist es erstaunlich, wie einfach sich die Sparkassen und ihre Zentraleinrichtungen auf neue Ansätze in diesem Bereich einließen. Gerade die Verbände entwickelten eine eigene Werbedynamik. So verschickte der bayerische Landesverband 1916 ein Rundschreiben, in welchem ein Werbekonzept für den Verkauf der 5. Kriegsanleihe skizziert wurde. In diesem Rundschreiben lassen sich die ersten Grundzüge einer systematischen Werbelinie erkennen, welche von zentraler Stelle aus konzipiert und zumindest teilweise koordiniert wurde.<sup>386</sup> Die Werbung an sich spielte auf die Opferbereitschaft, die sittliche Pflicht und auf das Nationalgefühl an und war somit an der Kriegsanleihenwerbung des Reiches angelehnt. Generell kann die Bewerbung als erfolgreich angesehen werden. So wurden über die Sparkassen für 23,5 Mrd. Mark Kriegsanleihen gezeichnet. Bei den Beträgen zwischen 100 bis 1000 Mark hatten sie einen Anteil von 85 Prozent. Insgesamt wurde über ein Viertel der gesamten 98 Mrd. Mark Kriegsanleihen von und über die öffentlichen Sparkassen gezeichnet.<sup>387</sup>

Die neuen Handlungsoptionen der zentralen und systematischen Planung und Konzeptionierung lassen sich nicht auf Unternehmens-, sondern viel mehr auf eine staatliche Finanzierungskrise zurückführen. Doch bleiben zwei Nebeneffekte der Kriegsanleihenwerbung für die Sparkassenorganisation festzuhalten. So wurde den Sparkassen durch den Erfolg vor Augen geführt, dass die Handlungsoption der Werbung durchaus geeignet war, geschäftspolitische Ziele zu erreichen. Des Weiteren wurden die verschiedenen Akteure innerhalb der Sparkassenorganisation zunehmend an das Werben gewöhnt. Vor allem auf der Verbandsebene setzte sich im Vergleich zur Vorkriegszeit eine fundamental veränderte Grundhaltung durch. Dies zeigte sich nach dem Ende des Ersten Weltkrieges, welches gleichzeitig auch den Beginn einer Phase des kritischen Risikomanagements markierte, da die massive Geldmengenausweitung zunehmend negative Auswirkungen auf das Bankenwesen hatte. So führte 1920 der Rheinisch-Westfälische Sparkassenverband mitten in der beginnenden Hyperinflation eine Werbestelle ein und gab Leitsätze für die Sparkassenwerbung heraus, welche die Werbearbeit strukturieren sollten. Gleichzeitig wurden die Sparkassen dazu aufgefordert, in der Werbung aktiv zu werden.<sup>388</sup> Rudolf Schierjott forderte 1920 in der Verbandszeitschrift „Sparkasse“: „Wir dürfen uns nicht darauf beschränken, unseren

---

<sup>386</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 108.

<sup>387</sup> Vgl. Fendt, Stefan, Friedberger Sparkassengeschichte, Stuttgart 1990, S. 53; Ehrlicher, Werner, Das Einlagengeschäft in Krieg, Inflation und Krise (1908 bis 1948), in: Mura, Jürgen (Hg.), Entwicklungslinien im Einlagengeschäft der Sparkassen, Stuttgart 1988, S. 35.

<sup>388</sup> Vgl. Reusch, Heinrich, Werbetätigkeit der Sparkassen, in: Sparkasse 886, 1919, S. 109-110.

Betrieb gut einzurichten und dann auf die Sparer zu warten, wir müssen ihn auch bekannt machen, wir müssen Reklame machen“.<sup>389</sup> Dies ist ein klares Anzeichen dafür, dass sich die Sparkassen auf, die sich abzeichnende kommende kritische Phase vorbereiteten.

### 3.2 Der organisatorische Durchbruch der 1920er Jahre

Die Hyperinflation nach dem Ersten Weltkrieg und die Währungsreform von 1923 hatten weitreichende Folgen, sowohl für jede einzelne Sparkasse als auch für die gesamte Sparkassenorganisation. Aus volkswirtschaftlicher und währungsgeschichtlicher Perspektive ist eine kombinierte Untersuchung beider Ereignisse sinnvoll, wohingegen bei der Analyse von Krisenerscheinungen eine getrennte Betrachtung zu bevorzugen ist. Es handelt sich zwar um verbundene, aber doch für die Sparkassen gänzlich unterschiedliche Krisenerscheinungen.

Die Hyperinflation ab 1922 kann als idealtypische, nicht beherrschbare Unternehmenskrise klassifiziert werden. Die Handlungsoptionen der Sparkassen in Bezug auf die Überwindung dieser Krise tendierten zunehmend gegen Null. Die effektiven fiskal- und geldpolitischen Entscheidungsrechte bei der Reichsbank und der Reichsregierung. Daher folgte schnell auf das kritische Risikomanagement eine akute Unternehmenskrise und dann der Wechsel zur nicht beherrschbaren Unternehmenskrise (Abb. 4). Die Sparkassen versuchten nichtsdestotrotz durch verschiedene Krisenbewältigungsmaßnahmen die Auswirkungen der Inflation regional zumindest einzuschränken.<sup>390</sup> Doch mit zunehmender Geldentwertung und der damit verbundenen erhöhten Umlaufgeschwindigkeit des Geldes stieg die Arbeitsbelastung in den Sparkassen massiv an und alle verfügbaren Kapazitäten wurden für die Aufrechterhaltung eines mehr oder weniger normalen Geschäftsbetriebes benötigt.

Das Ende der Hyperinflation zeichnete sich Ende 1923 mit der Einführung der Rentenmark ab. In einem ersten Schritt wurde am 15. November 1923 aus einer

---

<sup>389</sup> Schierjott, Rudolf, Förderung der Spartätigkeit, S. 442.

<sup>390</sup> Sparkassen gaben vielerorts regionales Notgeld heraus, führten Goldmarksparkkonten ein und versuchten die Spareinlagen durch den Ankauf von Gold- und Roggenwertanleihen abzusichern. Siehe speziell zu Roggenwertpapieren: Preyer, Wilhelm D., Roggenpapiere und Roggensteuern, Jena 1923. Zur allgemeinen Sparkassengeschäftspolitik unter anderem: Juchter, Friedrich, «... das herrliche Institut ...»: Die Geschichte der Kreissparkasse Wesermünde-Hadeln und ihrer Vorgänger Institute 1837-1987, Bremerhaven 1987, S. 150f; Fendt, Stefan Friedberger Sparkassengeschichte, S. 68; Bauernfeind, Walter, Raum, Zeit und Menschen: 1840-1990. 150 Jahre Sparkasse im Landkreis Bayreuth, Bayreuth 1990, S. 126.

Millionen Mark Papiergeld eine Reichsmark. Zum 30. August 1924 kann die Währungsumstellung mit der Verabschiedung des Reichsbankengesetzes und der Einführung der Reichsmark als umgesetzt angesehen werden.<sup>391</sup> Dies bedeutete aber für die Sparkassen keineswegs ein Ende der Krisensituation. Vielmehr wandelte sich die Krise von einer nicht beherrschbaren Krise zu einer akuten Unternehmenskrise für die Sparkassen. Durch eine strenge Deckungsvorschrift war die Menge der auszugebenden Rentenmarktscheine von Anfang an stark begrenzt. Des Weiteren verfolgte der Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht unter anderem durch die nahezu vollständige Einstellung der Kreditvergabe eine Politik der strikten Geldmengenbegrenzung.<sup>392</sup> Die Sparkassen sahen sich nicht nur einem schlagartigen Wechsel von einem Geldüberangebot zu einer extremen -knappheit ausgesetzt, sondern gleichzeitig waren auch praktisch alle auf die alte Mark laufenden Forderungen wertlos geworden.<sup>393</sup> Sie mussten darüber hinaus annehmen, dass ihre traditionelle Kundschaft, welche überproportional stark von der Hyperinflation betroffen war,<sup>394</sup> kein Vertrauen in die Währungsstabilität mehr hatte und somit nicht mehr sparen würde.<sup>395</sup> Ein weiteres Problem ergab sich auch direkt aus der bisherigen Werbetätigkeit der Sparkassen. Sie mussten fürchten, dass die massive Kriegsanleihenwerbung und ihre Werbeoffensive nach dem Krieg negative Auswirkungen auf ihr Image haben könnten, da ihre Kundschaft nahezu alle Einlagen verloren hatte. Der Imageschaden und der damit einhergehende Vertrauensverlust<sup>396</sup> wirkte in der Kombination mit der restriktiven Geldpolitik umso bedrohlicher, da die Sparkassen nach der Währungsreform auf eine schnelle Rekapitalisierung angewiesen waren, um wieder hinreichend Kredite vergeben zu können.<sup>397</sup> Diese zweite Phase der Krise muss als eine akute Unternehmenskrise klassifiziert werden. Unternehmenskrise, da aus der gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise eine Normalisierung eintrat, die Lage für die Sparkassen aber

---

<sup>391</sup> Vgl. Köllner, Lutz, Chronik der deutschen Währungspolitik, S. 73f.

<sup>392</sup> Eine ausführliche Darstellung der staatlichen Maßnahmen zur Überwindung der Hyperinflation unter anderem: Nagel, Bernhard, Köklü, Alper, Mark ist gleich Mark: der Gesetzespositivismus des Reichsgerichts und die Hyperinflation des Jahres 1923, Marburg 2006, S. 54f; Assheuer, Theo, Rentenbank und Rentenbank-Kreditanstalt, Bonn 1927; Schacht, Hjalmar, Die Stabilisierung der Mark, Berlin 1927, S. 64ff; Eynern, Gert, Die Reichsbank: die Probleme des deutschen Zentralnoteninstituts in geschichtlicher Darstellung, Jena 1928, S. 83ff.

<sup>393</sup> Vgl. Ehrlicher, Werner, Einlagengeschäft, S. 37.

<sup>394</sup> Vgl. Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854-1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985, S. 154; Nagel, Bernhard, Köklü, Alper, Mark ist gleich Mark, S. 54; Eynern, Gert, Die Reichsbank, S. 93ff; Köllner, Lutz, Chronik der deutschen Währungspolitik, S. 62ff und 72ff.

<sup>395</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 118f.

<sup>396</sup> Vgl. ebd., S. 123.

<sup>397</sup> Vgl. Kern, Peter, Die Kreditnot in Deutschland nach der Stabilisierung, Köln 1925, S. 35.

weiterhin kritisch war. Noch akut und nicht schon unbeherrschbar war die Krise, da den Sparkassen verschiedene eigene Handlungsoptionen zur Verfügung standen, um eine drohende Katastrophe abzuwenden.<sup>398</sup> Paradoxerweise begegneten die Sparkassen dieser neuen Krise mit einem massiven Ausbau und der Professionalisierung der Sparkassenwerbung auf unterschiedlichsten Ebenen, obwohl gerade die Krieganleihenwerbung teilweise zu dieser (Vertrauens-)Krise geführt hatte.<sup>399</sup> Deswegen wird das Jahr 1924 in der Fachliteratur auch oft als der Ausgangspunkt der systematischen Sparkassenwerbung bezeichnet.<sup>400</sup>

Noch während der Phase der Währungsumstellung gab es innerhalb der Sparkassenorganisation die ersten fundamentalen strukturellen Veränderungen. Am 15. März 1924 schlossen sich der Deutsche Sparkassenverband, der Deutsche Verband kommunaler Banken und der Deutsche Zentral-Giroverband zum Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zusammen. Mit dem DSGV gab es nun einen Spitzenverband für die gesamte Sparkassenorganisation.<sup>401</sup> Damit existierte nun theoretisch eine zentrale Einrichtung, die einheitliche Vorgaben zur Sparkassenwerbung geben konnte. Diese Neustrukturierung ist nicht nur ein Beispiel für das Erkennen und die Beseitigung von einer Schwachstelle, sondern auch für die Überwindung von Pfadabhängigkeiten innerhalb einer Krisensituation, um mittels klarerer Entscheidungsstrukturen neue Handlungspotenziale zu erschließen. Der DSGV versuchte die neuen Möglichkeiten zu nutzen und kommunizierte seinen Führungsanspruch in diesem Bereich auch unmittelbar. So wurde von Seiten des Verbandes eine fundamentale Veränderung der bisherigen Geschäftspolitik gefordert. Die Sparkassen sollten ihre defensive Werbepolitik aufgeben und zu einer systematischen Beeinflussung der Bevölkerung übergehen, damit diese bei den Sparkassen ihr Geld anlegt.<sup>402</sup>

Und tatsächlich wurde schon am 25. August 1924 auf dem „1. Allgemeinen Deutschen Sparkassen- und Kommunalbankentag“ beschlossen, nicht nur eine zentrale Werbestelle einzurichten, sondern auch die bisherigen Vordruckstellen der Girozentralen unter dem Namen „Sparkassenwerbedienst“ unter dem Dach des DSGV zentral

---

<sup>398</sup> Vgl. Wysocki, Josef, «bankmäßige» Entwicklung, S. 41.

<sup>399</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 119.

<sup>400</sup> Vgl. ebd., S. 129.

<sup>401</sup> Vgl. ebd., S. 133.

<sup>402</sup> Vgl. ebd., S. 134.

zusammenzufassen.<sup>403</sup> Die Aufgaben dieser neuen Einrichtungen waren umfassend. Eine zentrale Rolle spielte der Aufbau eines Corporate Designs.<sup>404</sup> Hierzu wurde schon 1925 ein einheitliches Verbandszeichen kreiert: der Hermeskopf.<sup>405</sup> Des Weiteren sollte durch die Zentralisierung nicht nur das einheitliche Auftreten der Sparkassen sichergestellt, sondern auch die Gemeinschaftswerbung effizienter organisiert werden, da nun auch der Einsatz von bis dahin zu teuren Werbemedien, wie zum Beispiel dem Werbefilm oder Rundfunkansprachen, möglich war. Ein ebenfalls nicht zu vernachlässigender Punkt stellte die generelle günstigere Versorgung der Sparkassen mit Werbemitteln durch einen zentralen Einkauf und Produktion dar. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass der DSGV eine einheitliche und systematische Gemeinschaftswerbung proklamierte, aber der Verband selbst nur in seltenen Fällen Direktwerbung schaltete, da kein zentraler Werbefond für diese Aufgabe eingerichtet wurde.<sup>406</sup>

Doch auch auf der regionalen Ebene wurde die Zeit direkt nach der Hyperinflation als Anlass genommen, die Werbung zu systematisieren. So initiierte die Landesbank Münster im Oktober 1924, also unmittelbar nach der Währungsreform, in ihrem Geschäftsgebiet eine Sparwoche. Diese hatte explizit den Zweck, das Einlagengeschäft anzukurbeln. Hierfür wurden auf den verschiedenen Ebenen Ausschüsse gegründet und ein zentraler Werbeplan erstellt. Der Materialeinsatz war enorm. Fast eine Million Flugblätter sowie Tausende von Plakaten und Werbebroschüren wurden hierfür produziert. Doch trotz diesen Anstrengungen konnte kein durchschlagender Werbeerfolg erzielt werden. Nichtsdestotrotz zeigt diese Werbeaktion, dass auch auf der regionalen und lokalen Ebene die Schwachstellen erkannt worden waren und versucht wurde, diese durch neue Herangehensweisen zu beheben.<sup>407</sup>

---

<sup>403</sup> Werbeschau 1974, S. 7.

<sup>404</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 136.

<sup>405</sup> Vgl. N. N., Unser Verbandszeichen, in: Deutsche Sparkassenzeitung 79, 1925, S. 5.

<sup>406</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 137.

<sup>407</sup> Vgl. ebd.



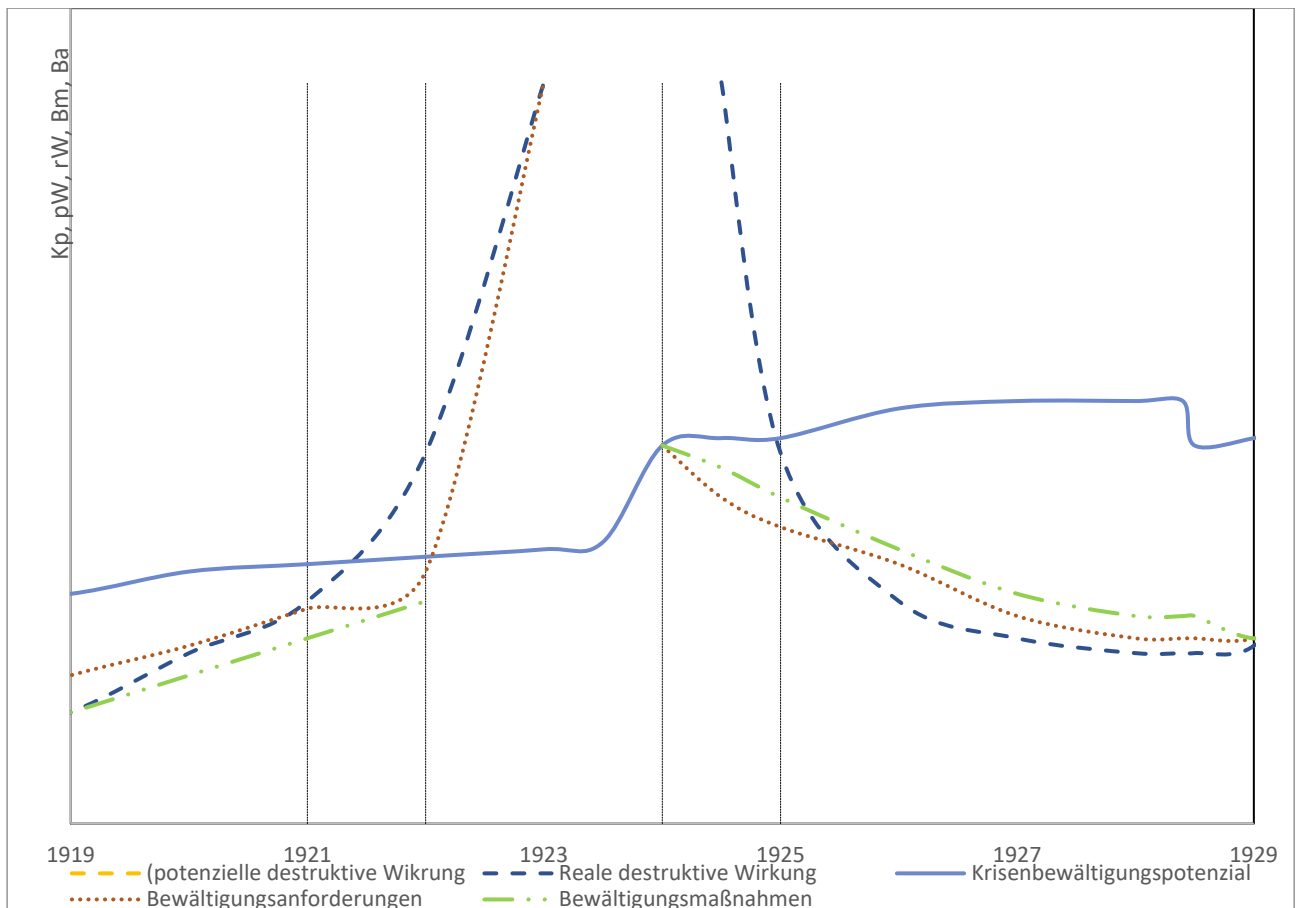


Abb. 4 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum zwischen 1919 bis 1929 mittels des Krisen-Relations-Modells

Kein nationaler, sondern ein internationaler Beschluss war die Einführung eines Weltspartages 1924 auf dem „Internationalen Kongress der Sparkassen“, als Reaktion auf die Verunsicherung der Bevölkerung in Europa nach den Währungsturbulenzen im Anschluss des Ersten Weltkrieges.<sup>408</sup> Der DSGV nutzte diese alljährlich wiederkehrende Veranstaltung, um seine Vorstellung einer systematischen und einheitlichen Werbung nach und nach in der Sparkassenorganisation umzusetzen. So wurden zum Beispiel ab 1928 Werbemittel-Mustermappen zum Weltspartag an alle Sparkassen verschickt. Es blieb aber den einzelnen Sparkassen überlassen, ob sie dies auch umsetzten, da der DSGV nur Empfehlungen aussprechen konnte.

Im Zuge der Wiedererlangung des Kundenvertrauens wurde die Idee einer Kundenzeitschrift aufgegriffen. So starteten der DSGV bzw. die untergeordneten

<sup>408</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing im «Wirtschaftswunder»: vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 97, Nr. 3, 2010, S. 283ff.

Ausschüsse als weiteren zentralen Baustein der Werbeoffensive 1925 gleich zwei monatlich erscheinende Zeitschriften die „Wirtschaftswarte“ und „Der Deutsche Sparer“. 1926 wurde die Wirtschaftswarte dann in „Sparkassen-Rundschau“ umbenannt und mit einer Auflage von fünf Millionen alle zwei Wochen publiziert.<sup>409</sup>

Auch die Werbesprache durchlief eine starke Veränderung. Der Erfolg der Teilzahlungsbanken brachte den Wunsch der Bevölkerung nach Konsum zum Ausdruck. Es zeigte sich, dass die alte Sparideologie der Sparkassen, welche vor allem auf das Sicherheits- und das Vorsorgemotiv abzielte, zunehmend an Anziehungskraft verlor. Die Sparkassen hatten in dieser Situation zwei Möglichkeiten: Zum einen hätten sie sich dem Konsumkredit öffnen können oder sie hätten eine neue Werbebotschaft für die Sparkassenwerbung finden müssen, sozusagen als Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel. Die Öffnung zur Konsumkreditvergabe war aus mehreren Gründen nicht möglich. Eine Kehrtwende hätte die Glaubwürdigkeit der Sparkassen massiv untergraben, da sie immer das Gegenteil propagiert hatten.<sup>410</sup> Davon abgesehen hatten die Sparkassen zu diesem Zeitpunkt kaum genügend Kapital akkumuliert, um ihre zentralen Zielgruppen, private Kreditnehmer, Kommunen und die lokale mittelständische Wirtschaft, zu bedienen. Somit blieb den Sparkassen nur die Option, ihre Werbebotschaft dem auf eine Konsumsteigerung ausgerichteten Kundenverhalten anzupassen, um weiterhin die benötigten Einlagen zu erhalten. Die Leitidee lautete, den Spargedanken neu zu konnotieren und ihn als Weg zur Verbesserung des individuellen Lebensstandards zu proklamieren. Hierbei fand schon eine erste Ausdifferenzierung der Werbeargumentationslinie nach Kundengruppen statt. Während der Kundenkreis der Arbeiter vor allem mit der Möglichkeit des Zwecksparens angesprochen wurde, wurden die Handwerker noch immer mit dem Sicherheitsmotiv umworben.<sup>411</sup>

Neben der reinen Sparwerbung wurden nun, ebenfalls als Anpassung auf die geänderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, zunehmend auch andere Dienstleistungen der Sparkassen beworben. So rückte das Girokonto und die damit verbundene Überweisungstechnik in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre verstärkt in

---

<sup>409</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 144f.

<sup>410</sup> Dieser Sachverhalt ist ein idealtypisches Beispiel, dass sich gerade bei der Werbung und dem Ansprachestil Pfadabhängigkeiten herausbilden, welche schwer zu durchbrechen sind.

<sup>411</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 142f und 154f.

den Fokus der Sparkassenwerbung. Für den Sparkassen-Giroverkehr wurde 1929 sogar ein eigenes Spargirologo entwickelt.<sup>412</sup>

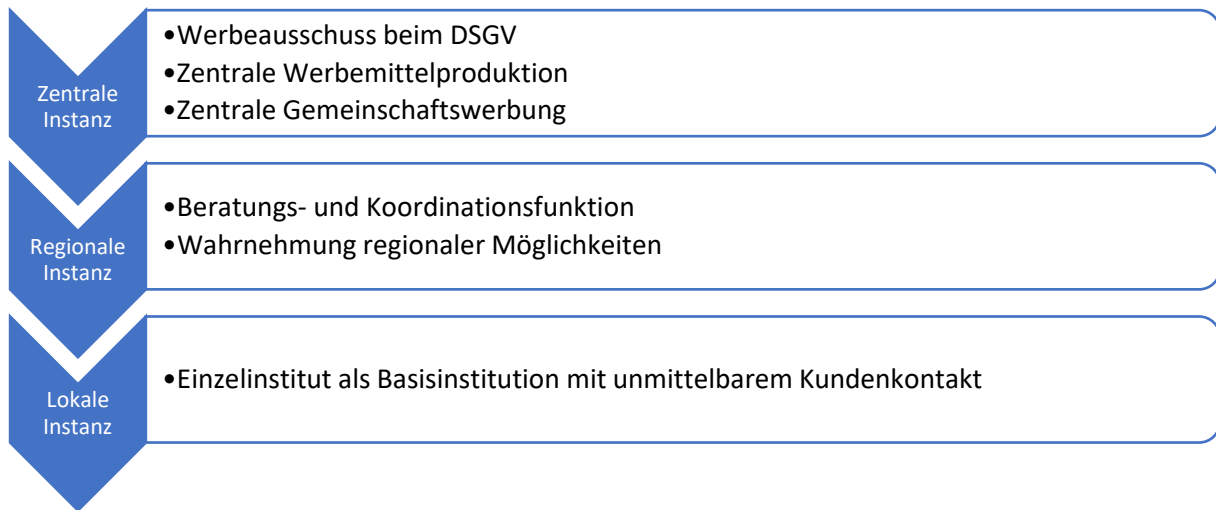


Abb. 5 Werbeorganisation der Sparkassen Ende der 1920er Jahre<sup>413</sup>

Bankengruppenintern blieb für die Sparkassen und Banken der latente Kapitalmangel das dominierende Problem der Weimarer Zeit. Im Prinzip können die Jahre 1924/25 als akutes Unternehmenskrisenstadium und die Zeit zwischen 1925 und 1931 aus der Meso- und Unternehmensperspektive als kritisches (Liquiditäts-)Risikostadium klassifiziert werden. Als Indiz für die unsichere Kapitalausstattung der Sparkassen gilt das Verhältnis zwischen den Spareinlagen und Sicht-/Giroeinlagen. 1921 betrug das Verhältnis noch 7:1, in der Hyperinflationsphase 1923 1:11. In den folgenden Jahren erholte sich das Verhältnis zwar, jedoch sehr langsam (1925 2:1 und 1929 7:1).<sup>414</sup> Da Sichteinlagen schnell abziehbar waren, mussten die Sparkassen immer befürchten, einen großen Teil ihrer Einlagen im Krisenfall zu verlieren. Generell schwächte sich die zunächst starke Dynamik der Sparkassenwerbung immer weiter ab. Durch ausländisches Kapital, vornehmlich aus den USA<sup>415</sup> wurde der inländische Kapitalmangel zunehmend verschleiert, war aber ständig im Geschäftsalltag der Sparkassenorganisation präsent. Dies verhinderte eine Rückkehr in das Stadium des Basisrisikomanagements. Doch trotz

<sup>412</sup> Dass gerade der Giroverkehr stärker in den Fokus der Sparkassenwerbung rückte, ist nicht verwunderlich. Die Sparkassenorganisation sah im Giroverkehr einen Weg, die Liquidität möglichst lange innerhalb der eigenen Institutionen zu halten und somit die eigene Geldknappheit zu lindern.

<sup>413</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 146.

<sup>414</sup> Vgl. Ehrlicher, Werner, Einlagengeschäft, S. 37.

<sup>415</sup> Vgl. Irmeler, Heinrich, Bankenkrise und Vollbeschäftigungspolitik (1931-1936), in: Deutsche Bundesbank (Hg.), Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, Frankfurt a. M. 1976, S. 286.

der angespannten Lage wurden wieder Stimmen innerhalb der Sparkassenorganisation gegen die Werbung laut.<sup>416</sup>

Zwar konnten die bisherigen Neuerungen nicht mehr rückabgewickelt werden, doch konnte der DSGV die Kritiker der Sparkassenwerbung auch nicht ignorieren und musste auf sie zugehen. Das Wettbewerbsabkommen von 1928 ist ein Beispiel par excellence. In diesem Abkommen einigten sich die Spitzenverbände der Bankengruppen auf eine freiwillige Selbstverpflichtung mit konkreten Regelungen, wie der Wettbewerb zwischen den Kreditinstituten ablaufen sollten. So wurde aufdringliche Werbung verboten, die Kundenakquisition mittels des Giroverkehrs eingeschränkt und die Diskreditierung anderer Geldinstitute untersagt.<sup>417</sup> Das Wettbewerbsabkommen wurde in der folgenden Zeit durch zusätzliche Vereinbarungen, wie zum Beispiel die „Vereinbarung über die Zinsreklame und Einbeziehung von Außenseitern“ immer weiter ausgebaut.<sup>418</sup> Durch das Abkommen wurde die Geldknappheit nicht behoben, aber die Handlungsoptionen der Banken und Sparkassen wurden im Bereich der Werbung stark eingeschränkt. Somit nahm das Krisenbewältigungspotenzial, die Handlungsautonomie und die Flexibilität der einzelnen Sparkassen wieder ab.

### 3.3 Die Zeit der Regulierung

Der abrupte Börsencrash im Herbst 1929 in den USA und die dadurch eingeleitete weltweite Wirtschaftskrise löste Kreditkündigungen im großen Stil aus und leitete einen deflatorischen Prozess ein. In Folge dieser Entwicklung kam es zu einem massiven Abzug von Auslandskapital aus Deutschland, Dies führte wiederum zu einer Verschärfung des Kapitalmangels bei den Sparkassen.<sup>419</sup> Damit wandelte sich das Stadium von einem kritischen Risikomanagement wieder in eine akute Wirtschaftskrise und damit für die einzelnen Sparkassen in eine akute Unternehmenskrise (Abb. 6). Der mögliche Krisenauslöser Kapitalmangel war nun wieder klar erkennbar. Die Sparkassen reagierten in ihrer Werbepolitik im Rahmen ihres in den 1920er Jahren aufgebauten, aber teilweise freiwillig eingeschränkten, Spielraums. Ab 1930 wurde eine dritte

---

<sup>416</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 147 und 151.

<sup>417</sup> Vgl. Gradl, J. B., Werbung und Wettbewerb im deutschen Sparkassen- und Bankwesen, in: Sparkasse 14, 1934, S. 258.

<sup>418</sup> Vgl. Goebes, Karl, Zur Entwicklung und Bedeutung der Wettbewerbsabkommen bei öffentlichen Banken, Quakenbrück 1937, S. 116ff.

<sup>419</sup> Vgl. Irmler, Heinrich, Bankenkrise, S. 285f.

Kundenzeitschrift – der „Sparkassenbote“ – herausgebracht, um neue Kundengruppen zu erschließen. Im gleichen Jahr fand die erste zentrale Werbetagung statt, welche mit einer umfassenden Werbemittelausstellung kombiniert wurde. Auf dieser Tagung wurden innovative Wege der Sparkassenwerbung diskutiert. Ein Ergebnis war, dass der zentrale Bestandteil der zukünftigen Werbung nicht aus Einzelaktionen bestehen, sondern die neugeschaffenen überregionalen Strukturen genutzt werden sollten, um in der Zukunft einen kontinuierlichen und zentralgesteuerten Werbeprozess mit aufeinander abgestimmten Kampagnen zu entwickeln.<sup>420</sup>

Doch spätestens mit dem Zusammenbruch der Darmstädter und Nationalbank Bank (Danat-Bank) 1931 trat die gesamte deutsche Finanzbranche in ein neues Stadium.<sup>421</sup> Die daraus entstehende Situation kann als ein Paradebeispiel für eine klassische systemische Bankenbranchekrise nach der Definition von Joachim K. Bonn und Tim Dabringhausen angesehen werden.<sup>422</sup> Durch die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Kunden und Kreditinstituten gingen die Kunden nach dem Zusammenbruch der Danat-Bank von einer generellen Gefährdung des Bankensektors aus und es entstand ein Domino-Effekt.<sup>423</sup> Die Sparkassenorganisation versuchte mittels ihrer Möglichkeiten, wie zum Beispiel einer Ansprache des DSGV Präsidenten im Rundfunk<sup>424</sup>, dagegen zu halten. Auf staatlicher Seite wurden verschiedene Maßnahmen, wie Bankfeiertage und eine restriktive Kredit- und Zinspolitik, durchaus mit der Zustimmung der Sparkassen<sup>425</sup> eingeleitet, um die Kreditinstitute zu stabilisieren und somit die sich abzeichnende Bankenbranchenkrise mit all ihren negativen Auswirkungen auf die Volkswirtschaft einzudämmen. Doch gerade die restriktive Kredit- und Zinspolitik in Kombination mit einer gleichzeitig sparsamen Fiskalpolitik verstärkten die Deflation zu einer nicht mehr beherrschbaren Krise.<sup>426</sup> Die Handlungsoptionen der Kreditinstitute, und hier vor allem der Sparkassen,<sup>427</sup> verschlechterten sich durch den (drohenden) schockhaften Entzug ihrer Einlagen

---

<sup>420</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 152.

<sup>421</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die Krise keinen großen Einfluss auf die Geschäftspolitik der Sparkassen, siehe hierzu: Thomes, Paul, Crises, S. 54.

<sup>422</sup> Vgl. Engel, Fabian, Krisen, S. ff; Dabringhausen, Tim, Bankenkriseökonomie; Bonn, Joachim K., Bankenkrise.

<sup>423</sup> Vgl. Irmeler, Heinrich, Bankenkrise, S. 287.

<sup>424</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 30.

<sup>425</sup> So stand der Sparkassentag von 1931 unter dem Slogan: „Gegen jede Inflation! Für die Interessen der Sparer!“. Vgl. ebd., S. 155.

<sup>426</sup> Vgl. Albers, Willi, Finanzpolitik in der Depression und in der Vollbeschäftigung, in: Deutsche Bundesbank (Hg.), Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, o. O. 1976, S. 335f; Irmeler, Heinrich, Bankenkrise, S. 289ff.

<sup>427</sup> Vgl. ebd., S. 293.

schlagartig. Die Krise wurde letzten Endes nur langsam und durch eine Kombination aus expansiver Finanzpolitik sowie einer Vielzahl von staatlichen Verordnungen beendet.<sup>428</sup> Gleichzeitig wurden in den folgenden Jahren eine Reihe neuer Regulierungen für den Bankensektor erlassen.<sup>429</sup> Für die Sparkassen bedeuteten die neuen Vorschriften unter anderem ein vorläufiges Verbot des Kommunalkredites, strengere Kontrolle durch die staatlichen Aufsichtsbehörden, aber auch einen Schutz der Bezeichnung „Sparkasse“.<sup>430</sup> 1934 wurden weite Teile der bisherigen Notverordnungen in ein einheitliches Gesetz gegossen. Das „Reichsgesetz über das Kreditwesen“ (KWG) bestätigte nicht nur die 1931 eingerichtete Aufsichtsbehörde für den Bankensektor, sondern unterwarf die Banken auch einem neuen Rahmen für die Liquiditätshaltung und die Kreditvergabe und führte eine Bedürfnisprüfung für Bank- bzw. Filialgründungen ein.<sup>431</sup> Für die Werbepolitik der Sparkassen war vor allem 1936 die Verankerung des bisher freiwilligen Wettbewerbsabkommen von 1928 im KWG von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurden die Regelungen für den unlauteren Wettbewerb nochmals erheblich ausgeweitet.<sup>432</sup> So war "jede aufdringliche und jede der Berufsauffassung des Kreditgewerbes nicht entsprechende Werbung [...] den Kreditinstituten nicht gestattet"<sup>433</sup>. Was aufdringlich oder dem Berufsethos zuwiderlief, wurde von Fall zu Fall in Verhandlungen zwischen den Spitzenverbänden festgelegt: Veranstaltung von Preisausschreiben, Werbung mit kostenlosen Leistungen, Zinssätze, die von außerhalb der Geschäftsräume zu sehen waren, der Aufdruck von Werbetexten auf Bierfilzen und Zündholzschachteln, Bewirtung eines größeren Kundenkreises zu Werbezwecken, Übersendung von Börsenberichten an die Kundschaft und Inserate in Branchen- und Fernsprechbüchern. Dies ist nur eine Auswahl der über die Jahre festgelegten verbotenen Werbeformen.<sup>434</sup>

Doch nicht nur die Regulierungen des Bankensektors schränkten die Werbemöglichkeiten der Sparkassen immer weiter ein. Mit der Machtübernahme der

---

<sup>428</sup> Vgl. Albers, Willi, Finanzpolitik, S. 331; Irmeler, Heinrich, Bankenkrise, S. 291ff.

<sup>429</sup> Vgl. Köllner, Lutz, Chronik der deutschen Währungspolitik, S. 81ff; Irmeler, Heinrich, Bankenkrise, S. 289ff.

<sup>430</sup> Vgl. Gerteis, Walter, Die Währungs- und Kreditpolitik Deutschlands, Würzburg 1934, S. 52; Mura, Jürgen, Krisen und Kontinuität der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 50.

<sup>431</sup> Vgl. Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen, 5. Dezember 1934, S. 1203-1214.

<sup>432</sup> Vgl. Irmeler, Heinrich, Bankenkrise, S. 299.

<sup>433</sup> N. N., WERBUNG BANKEN: So machen es Millionäre, in: Der Spiegel, 01.05.1967.

<sup>434</sup> Vgl. Buschmann, Günter, Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963, S. 59; Widmann, Albert, Werbung in der Zwangsjacke, in: Absatzwirtschaft, Bd. 6, Nr. 5, 1963, S. 372f.

Nationalsozialisten 1933 veränderte sich die Werbearbeit in vielerlei Hinsicht. Die Sparkassen wurden von staatlichen Stellen aktiv in Werbekampagnen, zum Beispiel gegen das Horten von Geld, eingebunden. Sowohl die Werbematerialien als auch die Termine wurden vorgegeben.<sup>435</sup> Diese Bevormundung führte bei vielen Sparkassen dazu, dass sie ihre Werbeaktivitäten einstellten, da sie vor allem oftmals von diesen Aktionen nicht profitierten, da die eingesammelten Gelder direkt an verschiedene staatliche Stellen weitergeleitet werden mussten.<sup>436</sup> Die Kombination aus verschärften Regulierungen, staatlicher Bevormundung sowie der expansiven Geld- und Fiskalpolitik führte dazu, dass der Elan innerhalb der Sparkassenorganisation hinsichtlich des Aufbaus einer Werbestructur zunehmend nachließ.<sup>437</sup> Dieser Umstand wurde durch die steigende Zahl staatlicher Werbeaktivitäten im Sparbereich überlagert. Hierzu kann auch die Umbenennung des Weltspartages in Nationaler Spartag und später in die Deutsche Sparwoche gezählt werden.<sup>438</sup> Auch im Wandel der Kundenansprache zeigt sich der direkte und indirekte staatliche Einfluss.<sup>439</sup> Im Gegensatz zu den Zwecksparrappellen der 1920er Jahre propagierte die Sparkassenwerbung in den 1930er Jahren das Sparen als Beitrag zum „nationalen Wiederaufbau“ und verband „volkserzieherische[.] Anforderungen mit geschäftspolitischen Höchstleistungen“.<sup>440</sup> Dabei bediente man sich wie zuvor einer einfachen und direkten Sprache und zeitgenössischer nationaler Stilelemente.<sup>441</sup>

---

<sup>435</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 157.

<sup>436</sup> Vgl. ebd., S. 159.

<sup>437</sup> Vgl. Mura, Jürgen, Krisen und Kontinuität, S. 51f.

<sup>438</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing, S. 287.

<sup>439</sup> Vgl. Thomes, Paul, Crises, S. 54.

<sup>440</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 158ff.

<sup>441</sup> Vgl. ebd., S. 157 und 162.

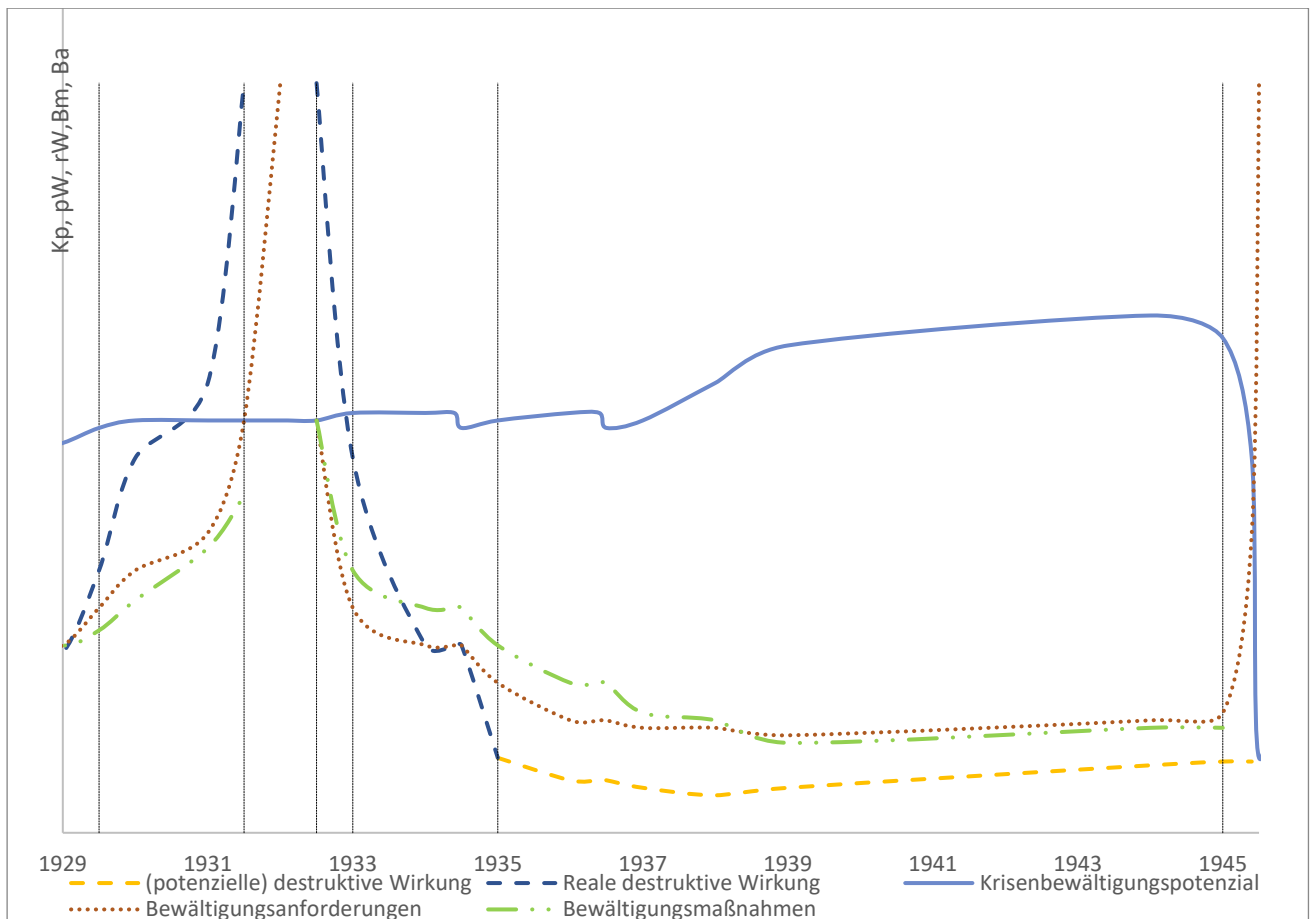


Abb. 6 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1929 bis 1945 mittels des Krisen-Relations-Modells

Doch trotz der beschriebenen werbehemmenden Faktoren baute die Sparkassenorganisation ausgehend von den 1931 gemachten Erfahrungen in den kommenden Jahren ihr Krisenbewältigungsinstrumentarium vorsorglich aus. Die publizistischen Tätigkeiten sowie die Gestaltung und Produktion von Werbemitteln wurde 1935 aus dem DSGV ausgegliedert. Hierzu wurde der Deutsche Sparkassen Verlag (DSV) als Tochterunternehmen gegründet. Der DSV begann 1935 mit der Herausgabe des „Sparkassen-Werbedienstes“. Diese Zeitschrift sollte als Plattform für die Werbetätigkeit dienen, indem zum einen der DSGV und der DSV nun ein zentrales Medium hatten, um ihre Werbevorstellungen zu erläutern, aber auch Berichte von erfolgreich umgesetzten Werbemaßnahmen zu publizieren. Die Notwendigkeit dieser Zeitschrift zeugt von einer Diskrepanz zwischen dem Stellenwert, den die Werbung innerhalb der Zentraleinrichtungen und bei den einzelnen Instituten vor Ort hatte.<sup>442</sup>

<sup>442</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 168.



Interessant ist, dass der DSV 1938 ein Konkurrenzlogo zum Hermeskopf entwickelte. Das sogenannte „Sparkassen-S“. Der DSV vertrat durchaus den Anspruch, dass es das generelle Logo für die Sparkassenorganisation sein sollte und druckte es auf fast alle Publikationen und noch viel wichtiger auf die Sparkassenbücher. Damit trat er in direkte Konkurrenz zum DSGV.<sup>443</sup> Das ist insofern ungewöhnlich, da es den Gleichschaltungsprinzipien des NS zuwiderlief.



Abb. 7 Werbeorganisation der Sparkassen Anfang der 1950er Jahre<sup>444</sup>

Die wichtigste Werbeneuerung in den 1930er Jahren war das Aufkommen von sogenannten Werbe- und Filmringen. In diesen Gemeinschaften schlossen sich einzelne Sparkasseninstitute zusammen, um Einkaufs- und Vertriebsgemeinschaften für Werbemittel zu bilden. Die Entstehung der Werberinge ging meistens auf lokale Initiativen zurück, wurde aber von zentraler Seite aus unterstützt. 1938 entstanden so die ersten beiden Filmringe im Bergischen Land mit der Unterstützung des DSV und

<sup>443</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 169f.

<sup>444</sup> Vgl. ebd., S. 141.

des Rheinischen-Sparkassen-Verbandes. Finanziert wurden sie durch eine Umlage, die sich nach den Einlagenbeständen der jeweiligen Sparkassen richtete.<sup>445</sup>

Die Aufstellung eines zentralen Werbeplans für das Jahr 1938 mit monatlichen Werbeschwerpunktthemen war wiederum eine Kooperation der beiden Zentraleinrichtungen DSGV und DSV. Dieser Werbeplan war eine Weiterentwicklung der Werbemappen zum Weltspartag und wäre bei längerer Umsetzung der entscheidende Schritt gewesen, die Vielzahl von Ansätzen für eine langfristige systematische Werbeplanung innerhalb der Sparkassenorganisation zu einem breiten Durchbruch zu verhelfen. Doch der Werbeplan konnte nur noch für 1939 erstellt werden und wurde dann kriegsbedingt eingestellt.<sup>446</sup>

### 3.4 Der Mentalitätsthroughbruch nach 1948

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurden nach und nach die katastrophalen Hinterlassenschaften der Plan- und Kriegswirtschaft des Dritten Reiches deutlich sichtbar. Seit dem allgemeinen Preisstopp von 1936 wurde das Bewirtschaftungs- und Zuteilungssystem, wodurch auch die Konsummöglichkeiten stark eingeschränkt wurden, in Deutschland immer weiter ausgebaut. Gleichzeitig finanzierte die Regierung den Krieg nicht durch höhere Steuern, sondern durch Kredite.<sup>447</sup> Karl-HeinrichHansmeyer fasst die Folgen dieser Politik folgendermaßen zusammen: „Der inneren Überschuldung des Staates stand die Überliquidität des privaten Sektors gegenüber“<sup>448</sup>. Das bis Kriegsende ausgegebene Bargeld umfasste ca. 73 Milliarden Reichsmark und damit die zehnfache Menge von 1936, wobei das Bruttoinlandsprodukt deutlich unter dem Niveau von 1936 lag.<sup>449</sup> Nach der Kapitulation des Deutschen Reiches wurde das System der Zwangs- und Planwirtschaft zunächst weitergeführt.

---

<sup>445</sup> Vgl. von zur Gathen, Die Entwicklung der Filmwerbung, in: Sparkasse-Werbedienst, 1950, S. 8.

<sup>446</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Die Sparkassenwerbung von 1924 bis 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 62; N. N., Grundsätze des Erfolges. Vor 25 Jahren erschien der erste Zentrale Werbeplan zum Weltspartag, in: Sparkassen-Werbedienst, 1962, S. 188; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing, S. 289.

<sup>447</sup> Vgl. Thomes, Paul, Crises, S. 55; Ehrlicher, Werner, Einlagengeschäft, S. 40f.

<sup>448</sup> Hansmeyer, Karl-Heinrich, Das Kreditwesen der deutschen Besatzungszonen (1945-1948), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 4.

<sup>449</sup> Die genauen Zahlen für das Geldvolumen und für das BIP sind umstritten. Diese Zahlen sind entnommen bei: Häuser, Karl, Gründung der Bank deutscher Länder und Währungsreform, in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 29; Hansmeyer, Karl-Heinrich, Kreditwesen in den Besatzungszonen, S. 4.

Doch der Mangel an lebensnotwendigen Gütern, der Zerfall staatlicher Einrichtungen<sup>450</sup> und die an ihre Grenzen stoßende Planwirtschaft ließen das offizielle Zahlungs- und Bewirtschaftungssystem zusammenbrechen.<sup>451</sup> „Im Grunde war Deutschland nach dem Kriegsende nicht nur ein Land ohne politische Gestalt, sondern auch ein Land ohne Währung geworden.“<sup>452</sup> Stattdessen etablierten sich u. a. Zigaretten als gängiges Zahlungsmittel, welche den Vorteil einer inhärenten Inflationskontrolle durch ihren Einbahn-Charakter hatten.<sup>453</sup>

Doch nicht nur der Verlust der wichtigsten Geldfunktionen der Währung machte den Banken und Sparkassen in dieser Phase zu schaffen. Durch die zerstörte Infrastruktur traten immer wieder Liquiditätsengpässe auf. Der Geschäftsbetrieb konzentrierte sich vor allem auf die Kontoführung, da es je nach der Entwicklung des Schwarzmarktes oder der Gerüchte um eine Währungsreform immer wieder zu Ein- und Auszahlungswellen kam. Das Kreditgeschäft war dagegen so gut wie nicht existent und die Reichstitel, welche den Großteil der Bilanzen ausmachten, waren praktisch wertlos. Des Weiteren waren weite Teile der Führungs- und Organisationsstruktur zerschlagen.<sup>454</sup> Für die Sparkassen bedeutete dies, dass der Dachverband DSGV zwar bestehen blieb, aber von den Besatzungsmächten außer Funktion gesetzt wurde. Der Aufbau neuer Zentraleinrichtungen ging durch die unterschiedlichen politischen Auffassungen in den verschiedenen Zonen nur langsam vonstatten.<sup>455</sup> Diese Phase ist ohne Zweifel als Stadium IV nicht beherrschbare Unternehmenskrise zu klassifizieren (Abb. 8) oder in den Worten von Karl Häuser: „Man konzentrierte sich auf das institutionelle Überleben.“<sup>456</sup> Die Handlungsoptionen waren für die Sparkassen äußerst begrenzt und konzentrierten sich in dieser Situation vor allem auf den Wiederaufbau von regionalen und überregionalen Strukturen. Neben den Zonenvereinigungen ist für die Werbearbeit vor allem die Gründung der Sparkassen-Vordruck- und Werbedienst GmbH im November 1946 von entscheidender Bedeutung. Bis zur Währungsreform

---

<sup>450</sup> So gab es, seit die Reichsbank aufgehört hat zu existieren, keine Institution mehr, die den Geldumlauf, -ausgabe oder -menge kontrollierte. Vgl. Häuser, Karl, Währungsreform, S. 28.

<sup>451</sup> Vgl. Hansmeyer, Karl-Heinrich, Kreditwesen in den Besatzungszonen, S. 3ff; Häuser, Karl, Währungsreform, S. 28f; Möller, Hans, Die westdeutsche Währungsreform von 1948, in: Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, Frankfurt am Main 1976, S. 434.

<sup>452</sup> Häuser, Karl, Währungsreform, S. 28.

<sup>453</sup> Vgl. Hansmeyer, Karl-Heinrich, Kreditwesen in den Besatzungszonen, S. 6ff.

<sup>454</sup> Vgl. Häuser, Karl, Währungsreform, S. 16.

<sup>455</sup> Vgl. Hansmeyer, Karl-Heinrich, Kreditwesen in den Besatzungszonen, S. 20.

<sup>456</sup> Häuser, Karl, Währungsreform, S. 16.

gingen nur Werbeimpulse durch die seit 1947 aufgelegte Sparkassen-Mitteilungen aus, da die Produktion von Vordrucken diese schon auslastete.<sup>457</sup>

In den drei westlichen Besatzungszonen begann die Normalisierung des Geld- und Währungswesens mit der Errichtung einer zentralen „Bank der deutschen Länder“ (BdL) im März 1948.<sup>458</sup> Am 20. Juni 1948 wurde in Westdeutschland durch die Währungsreform die Reichsmark durch die Deutsche Mark ersetzt. Mit der Einführung der neuen Währung wurde zugleich der Geldüberhang beseitigt und die alten Schulden des Reiches und der öffentlichen Hand getilgt.<sup>459</sup> Diese Löschung bedeutete aber für die Banken und Sparkassen, dass ihr Hauptaktivposten mit einem Schlag nichts mehr wert war und eine massive Bilanzlücke entstand. Auch bei den anderen Aktiva sah es nicht besser aus. Aktien waren durch die Kriegszerstörung, Demontage und Gebietsabtretungen in ihrem Wert nicht zu bestimmen. Grundstücke, Gebäude und Einrichtungen waren oftmals zerstört. Im Prinzip hatten die Kreditinstitute keinerlei Eigenkapital mehr und die Bilanzen schrumpften auf einen Bruchteil von 218 Milliarden Reichsmark auf nur noch 11 Milliarden DM zusammen.<sup>460</sup> Für die Sparkassen bedeutete dies, dass sie durch die Währungsumstellung 15 von ehemals 28 Millionen Sparkonten verloren.<sup>461</sup> Um einen sofortigen Zusammenbruch des Kreditsystems zu verhindern, erhielten die Banken und Sparkassen eine Erstausrüstung mit sog. Ausgleichsforderungen gegenüber den Bundesländern.<sup>462</sup>

Die Währungsreform und die daran gekoppelten Maßnahmen stellten, analog zu 1923, den Übergang von einem nicht beherrschbaren zu einem akuten Unternehmenskrisenstadium dar. Akutes Krisenstadium nicht nur wegen den schon angesprochenen Schwierigkeiten bei der Bilanzierung oder der Aktiva, sondern auch wegen den durch die Währungsreform aufgerufenen bürokratischen Aufgaben, welche

---

<sup>457</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 181.

<sup>458</sup> Zunächst wurde die BdL nur von den Bizonenmächten eingerichtet. Die französische Zone trat einen Monat später aber ebenfalls der BdL bei. Siehe hierzu unter anderem: Vgl. Häuser, Karl, Währungsreform, S. 38; Möller, Hans, Währungsreform von 1948, S. 453.

<sup>459</sup> Der genaue Ablauf der Währungsreform wurde schon in vielen wissenschaftlichen Publikationen beschrieben und analysiert. Siehe hierzu unter anderem: Häuser, Karl, Währungsreform, S. 43ff.

<sup>460</sup> Vgl. Wolf, Herbert, Von der Währungsreform bis zum Großbankengesetz (1948-1952), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 78.

<sup>461</sup> Vgl. Unverzagt, Friedrich, Die deutschen Sparkassen seit der Währungsreform 1948, Stuttgart 1954, S. 15.

<sup>462</sup> Die Ausgleichsforderungen wurden später auf die Bundesregierung übertragen. Weiterhin bleibt festzustellen, dass die Ausgleichsforderungen im Verhältnis zum Marktumfeld viel zu niedrig verzinst waren. Vgl. Häuser, Karl, Währungsreform, S. 49; Möller, Hans, Währungsreform von 1948, S. 466f.

die Banken und Sparkassen an den Rand ihrer Belastung führten.<sup>463</sup> Aber das größte Problem war die mangelnde private Spartätigkeit. Innerhalb eines Vierteljahrhunderts verlor die Bevölkerung zweimal ihr gesamtes Sparvermögen und gleichzeitig zeichneten sich direkt nach der Währungsreform starke Inflationstendenzen durch eine hohe Umlaufgeschwindigkeit der DM ab. Hinzu kam, dass es einen starken aufgestauten Konsum gab.<sup>464</sup> Alle drei Faktoren führten zunächst zu einer sehr geringen Sparneigung der privaten Haushalte<sup>465</sup> in den ersten Jahren. Sowohl im ersten Halbjahr 1948 als auch im ersten Quartal 1951 gab es bei den Sparkassen sogar einen Auszahlungsüberschuss.<sup>466</sup> Bis 1952 erfolgte aus den beschriebenen Faktoren ein Wechselspiel zwischen Inflationsschüben und einer sehr restriktiven Kreditpolitik seitens der BdL bis hin zu Kreditplafondierungen.<sup>467</sup> Für die Kreditinstitute bedeutete dies ein sehr unsicheres und unstetes Umfeld. Die Sparkassen empfanden diese Phase als durchaus krisenhaft und reagierten, indem sie in allen Geschäftsbereichen das Sparen wieder in den Vordergrund stellten. Das Ziel war es, den Kapitalmangel zu beheben, um auf eventuelle Auszahlungsschübe reagieren zu können. Aber vor allem versuchten die Sparkassen, besonders für langfristige Kredite ihre Refinanzierungsbasis zu verbessern, um damit das Geschäftsvolumen zu steigern und somit auch eine bessere Rentabilität zu erreichen.<sup>468</sup> Geier brachte es 1950 auf den Punkt: „Je intensiver die Werbung, desto höher die Einlagen, desto größer das Kreditvolumen, desto besser die Rentabilität!“<sup>469</sup>

Nach der Währungsreform forcierten die Sparkassen noch stärker den Aufbau ihrer überregionalen Organisation. Aus den Zonenvereinigungen heraus wurde im Juli 1948

---

<sup>463</sup> Vgl. Wolf, Herbert, Währungsreform, S. 466f.

<sup>464</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 180 und 189; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Moralischen Anstalt, S. 200.

<sup>465</sup> 1949 wurde die geringe Sparneigung auch in einer Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach im Auftrag der Sparkassenorganisation festgestellt. Siehe hierzu: N. N., Der Wille zum Sparen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Bd. 2, Nr. 1, 1949, S. 20-23.

<sup>466</sup> Vgl. Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe, S. 264; Möller, Hans, Währungsreform von 1948, S. 467; Wolf, Herbert, Währungsreform, S. 62, 75 und 94.

<sup>467</sup> Vgl. Möller, Hans, Währungsreform von 1948, S. 468; Wolf, Herbert, Währungsreform, S. 75.

<sup>468</sup> Bis Ende 1952 überstiegen die kurzfristigen Kredite die mittel- und langfristigen Ausleihungen, da die Passivseite der Kreditinstitute zum großen Teil aus Sichteinlagen bestand. Vgl. Wolf, Herbert, Währungsreform, S. 79; Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände (Hg.), Jahresbericht 1947 und 1948 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1949, S. 10; Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 185; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1950 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1951, S. 9; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1951 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1952, S. 11; N. N., Noch ist es nicht zu spät!, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 5.

<sup>469</sup> Geier, Werbeaufwand und Werbeerfolg, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 14.

die „Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände“ als zentraler Dachverband gegründet, welcher 1953 in „Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.“ umbenannt wurde. Interessant ist, dass hier bereits satzungsgemäß ein Werbeausschuss vorgesehen war. Dies verdeutlicht, dass der Werbearbeit mittlerweile ein wichtiger Stellenwert zugewiesen wurde.

1949 ging aus der Sparkassen-Vordruck- und Werbedienst GmbH der neue Sparkassenverlag hervor.<sup>470</sup> 1950 wurde zudem eine einrichtungsübergreifende Zentralstelle für Sparkassenwerbung eingerichtet, um eine bessere Koordinierung der Werbung zu erreichen.<sup>471</sup> Gleichzeitig wurden auf bezirklicher Ebene die Werberinge wieder verstärkt aufgebaut. Somit verfügten die Sparkassen schon Anfang der 1950er Jahre wieder über eine mehrgliedrige und arbeitsteilige Werbestructur, welche faktisch eine Kopie der Vorkriegsstruktur war. Hierdurch wird ersichtlich, dass der werbeorganisatorische Durchbruch in der Sparkassenorganisation kurz nach 1923 stattgefunden hat.

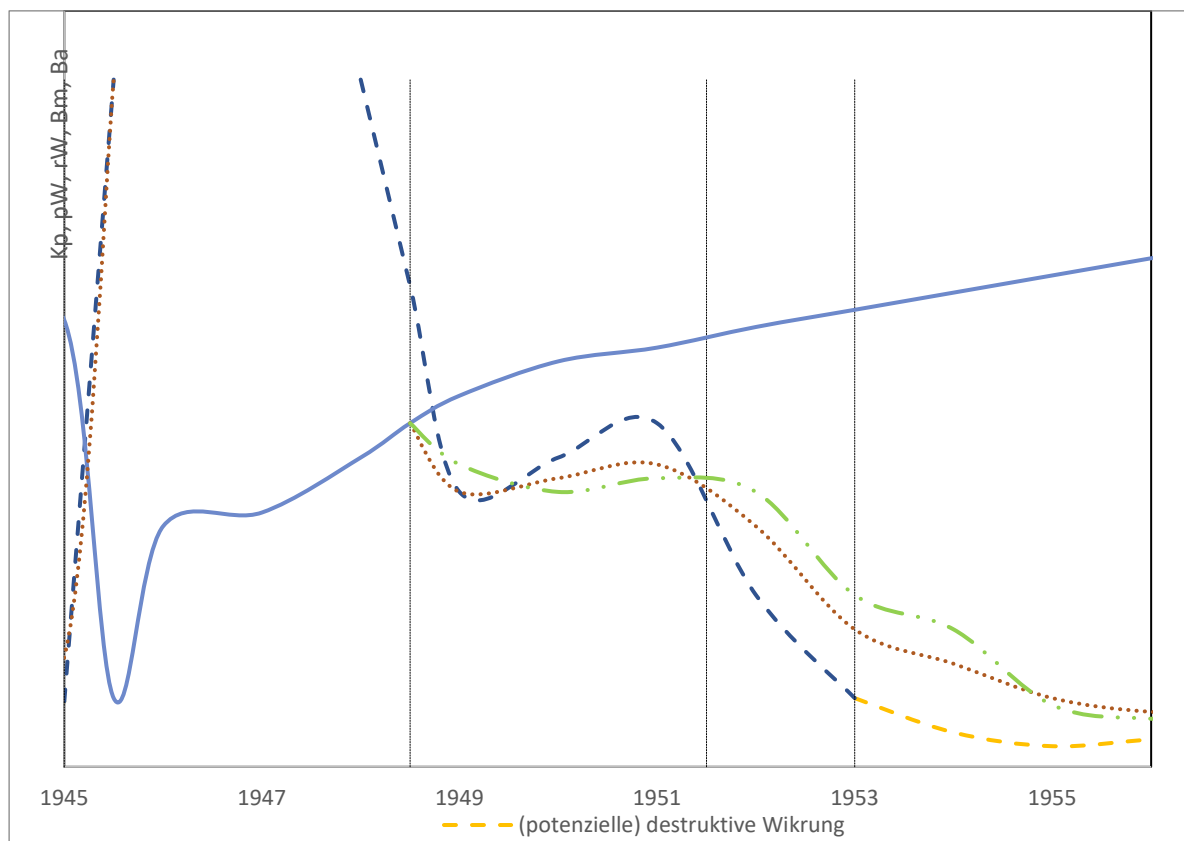


Abb. 8 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum zwischen 1945 bis 1956 mittels des Krisen-Relations-Modells-

<sup>470</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 180f.

<sup>471</sup> Vgl. ebd., S. 189; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing, S. 290.

Das größte Problem für die Sparkassenorganisation war nicht der Wiederaufbau der Werbeorganisation, sondern die Diskrepanz zwischen werbefreundlichen Zentral- und Regionaleinrichtungen und einer werbeskeptischen Sparkassenbasis, sprich dem Abrufen des lokalen Handlungspotenzials. Die Erkenntnis über dieser Schwachstelle wird in der Aussage des Verbandsführers Geier deutlich: „Über den Umfang und die Intensität der Werbemaßnahmen gehen die Auffassungen in Sparkassenkreisen noch stark auseinander.“<sup>472</sup> 1950 wurde im Sparkassen-Werbedienst unter dem alarmierenden Titel „Noch ist es nicht zu spät!“ festgestellt, „dass fast die Hälfte der Sparkassen sich der Werbung noch gar nicht oder nur in unzureichendem Ausmaß zugewandt hat“.<sup>473</sup> Als Gründe für die mangelnde Werbetätigkeit wurde „auf die Fülle der laufenden Arbeiten, manchmal auf die Rentabilitätslage oder auf den knappen Werbungsfonds verwiesen“<sup>474</sup>. Daneben wurde auch ganz grundsätzlich bezweifelt, dass sich die Werbearbeit wirklich rentieren würde.<sup>475</sup>

Diejenigen Sparkassen, die Werbung betrieben, gingen oft unsystematisch vor und bauten vor allem auf das persönliche Gespräch. Diese Diskrepanz führte zu einer Phase, die als „Werbung für die Werbung“<sup>476</sup> bezeichnet werden kann. Zunächst wurde mittels verschiedener Artikel in der „Sparkassen-Mitteilung“ und ab April 1950 dann über den neu aufgelegten Sparkassenwerbedienst der Sinn von Werbung im allgemeinen und systematischer Gemeinschaftswerbung im speziellen nähergebracht.<sup>477</sup> Um die Bedenken gegen die Werbung abzubauen, wurde neben geschäftspolitischen Argumenten auch argumentiert, nur für moralisch sinnvolle Produkte zu werben. In Anlehnung an alte Leitbilder der Unternehmenskultur hieß es, man wolle eigentlich keine Werbung, sondern pädagogische Aufklärung im Sinne des Sparkassengedankens betreiben. Dies schlug sich in einer Vielzahl von moralisch geprägten Sparappellen in den 1950er Jahren seitens der Sparkassenorganisation nieder.<sup>478</sup> Selbst bei der

---

<sup>472</sup> Geier, Werbeaufwand und Werbeerfolg, S. 13.

<sup>473</sup> N. N., Noch ist es nicht zu spät!, S. 5.

<sup>474</sup> Ebd.

<sup>475</sup> Vgl. Geier, Werbeaufwand und Werbeerfolg, S. 13.

<sup>476</sup> N. N., Werbung für die Werbung, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 59.

<sup>477</sup> Eine kleine Auswahl: Krumme, ...niemals beim Werben sparen, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 54; N. N., Werbung für die Werbung; aber auch bei Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing, S. 290.

<sup>478</sup> Um nur ein paar Beispiele zu nennen: Sparsam sein (1952); Sparsam sein ... besser leben (1953); Sparsam sein – sich selber helfen (1956); Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 177. Siehe hierzu auch Belvederesi, Rebecca, «Von der Richtigkeit der Sparidee überzeugt». Selbstwahrnehmung und Werbestrategien der bundesdeutschen Sparkassenorganisation in den 1950er Jahren, in: Ahrens, Ralf (Hg.), Umbrüche und Kontinuitäten in der mitteleuropäischen Kreditwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, Stuttgart 2008, S. 175; Belvederesi-Kochs, Rebecca, Moralischen Anstalt, S. 199f.

Einführung der sogenannten Möbelspar- und -kreditilfe wurde von zentraler Seite darauf hingewiesen, dass die Werbung für dieses (teilweise) Kreditprodukt erzieherisch sinnvoll sei, da man zum einen den Leuten aus der Not helfe und sie vor allem durch die monatlichen Ratenzahlungen an das Sparen gewöhne.<sup>479</sup>

Flankiert wurden diese Maßnahmen mit einem massiven Ausbau des Fort- und Weiterbildungsprogramms im Bereich der Werbung für Sparkassenmitarbeiter. Ab 1949 fanden wieder Fachtagungen zur Sparkassenwerbung statt<sup>480</sup> und seit 1952 gab es Schulungen für die Werbesachbearbeiter der Girozentralen.<sup>481</sup> In die gleiche Kategorie können die seit 1950 stattfindenden Werbeleiterausprachen gezählt werden. Diese wurden organisiert, um einen Erfahrungsaustausch zwischen den bezirklichen Sparkassen zu initiieren. Gerade die Werbeleiter zeigen die sehr subtile Art und Weise der Zentraleinrichtungen DSGV und DSV, eine gewünschte Werbeorganisation bei den Sparkassen zu etablieren. Jeder ihrer neuen Werbevorschläge baute auf eine vorher empfohlene Werbestructur auf und zwangen die einzelnen Sparkassen somit, diese gewünschte Struktur nach und nach zu übernehmen. So wurde ihnen Anfang der 1950er Jahre empfohlen, zumindest einen Werbehelfer innerhalb der Sparkasse zu installieren. Dieser wurde dann im Laufe der Jahre zunehmend zu einem Werbeleiter, für welchen es spezielle Lehrgänge gab. 1957 wurden schließlich Richtlinien für die Position des hauptamtlichen Werbeleiters erlassen. Anschließend wurde bei den Werbemaßnahmen immer wieder auf die Wichtigkeit dieser Position hingewiesen und somit der Druck erhöht, eine entsprechende Stelle einzurichten.<sup>482</sup> Neben den Fachtagungen und Weiterbildungen wurden auch Kongresse ausgerichtet, um mit interessanten Zielgruppen in Kontakt zu kommen. Ein Paradebeispiel hierfür ist die seit 1953 jährlich stattfindende Sparpädagogische Tagung. Diese Zusammenkunft passte zum einen perfekt in das selbstgewählte Bild der moralisch zum Sparen erziehenden Anstalt, festigte die starke Position der Sparkassen im Bereich des Schulsparens und garantierte einen kontinuierlichen Kontakt mit Lehrer- und Elternorganisationen, Schulreferenten

---

<sup>479</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1949 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1950, S. 11.

<sup>480</sup> Vgl. N. N., Sparkassenwerbung 1949, in: Sparkassen-Mitteilungen 11, 1949, S. 86; Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 191 und 194; N. N., Werbetagung in Hannover, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 27-29.

<sup>481</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 198.

<sup>482</sup> Vgl. ebd., S. 194f; N. N., Werbung für die Werbung, S. 59; N. N., Weltspartag, in: Sparkassen-Werbedienst, 1950, S. 79.



und Kultusbehörden.<sup>483</sup> In diesem Zuge wurden auch pädagogische Beiräte auf der zentralen, regionalen und örtlichen Ebene eingeführt, um die Jugendarbeit im Allgemeinen und das Schulsparen im Speziellen innerhalb der Sparkassenorganisation weiter zu professionalisieren.<sup>484</sup>

Doch der DSGV und der DSV wollten nicht nur, dass die Sparkassen überhaupt bzw. mehr Werbung betrieben, sondern sie wollten auch weiterhin eine systematische Gemeinschaftswerbung durchsetzen. Dabei strebten die Zentraleinrichtungen immer mehr eine Machtverschiebung zu ihren Gunsten an. Neben den schon erwähnten Tagungen und dem Sparkassenwerbedienst diente auch die Neuauflage des zentralen Werbeplans ab dem zweiten Halbjahr 1950 diesem Zweck. Der Werbeplan wurde fortan jährlich neu aufgestellt und ermöglichte es dem DSGV und DSV, durch monatliche Leitthemen und der Etablierung besonderer Werbeschwerpunkte wie zum Beispiel dem Spargiromonat, einen immer größeren Einfluss auf die Werbeplanung der einzelnen Institute zu nehmen.<sup>485</sup> Auch die Verabschiedung der „Grundsätze für die Gemeinschaftswerbung der Sparkassenorganisation“ 1955 erfolgte zum einen, um die Kompetenzverteilung innerhalb der Organisation zu regeln und zum anderen, um einen weiteren Schritt in Richtung einheitlichem Auftreten der Sparkassen zu gewährleisten.<sup>486</sup>

In der Werbeorganisation lässt sich die Entwicklung zu einer immer feingliedrigeren auf spezielle Kundengruppen abgestimmten Werbung ablesen (Abb. 8). So wurde 1958 die Zentralstelle für rationelles Haushalten eingerichtet, um gezielt Frauen zu umwerben. Diese neue Institution bot in Koordination mit Behörden und Frauenorganisationen „Beratungen“ zum guten Haushalten an und veröffentlichte diverse Publikationen, wie z. B. das „Haushaltsbuch“ oder die Artikelserie „1 x 1 und Haushalten“.<sup>487</sup>

---

<sup>483</sup> Vgl. N. N., Sparpädagogische Tagung, in: Sparkassen-Werbedienst 11, 1953, S. 103; Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 193.

<sup>484</sup> Vgl. ebd., S. 193ff.

<sup>485</sup> Vgl. N. N., Kleine Chronik der Sparkassenwerbung, in: 50 Jahre Sparkassenwerbung, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst, 1974, S. 9; vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 200.

<sup>486</sup> Vgl. ebd., S. 198f.

<sup>487</sup> Vgl. ebd., S. 200f.

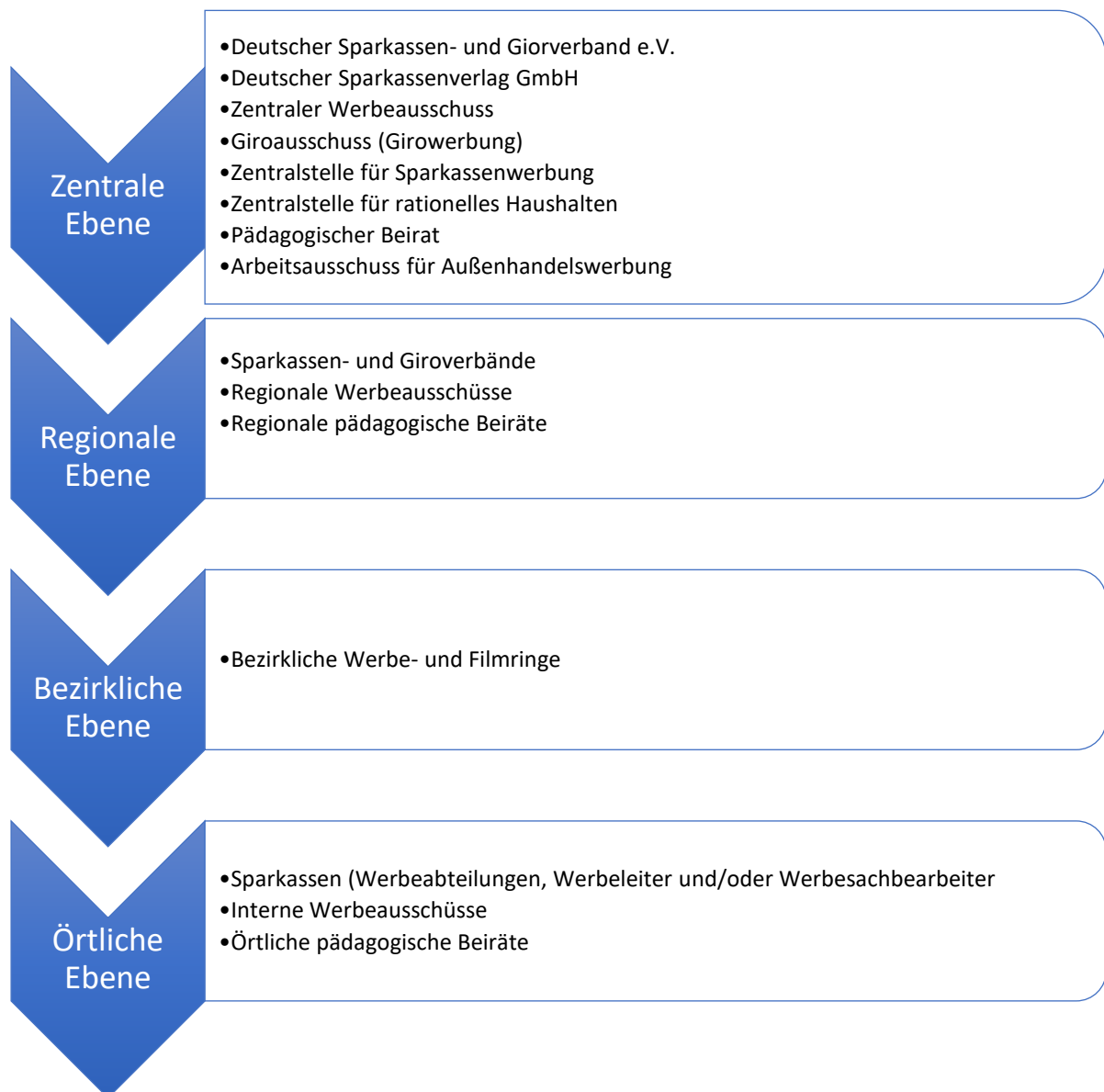


Abb. 9 Werbeorganisation der Sparkassen 1961<sup>488</sup>

Es fällt auf, dass nach der Normalisierung des Bankbetriebs nach 1952 die werbepolitischen Bemühungen der Sparkassenorganisation nicht nachließen, sondern eher noch einmal verstärkt wurden. Ende der 1950er Jahre hatte sie wieder eine mehrstufige und anpassungsfähige Werbeorganisation mit einer klaren Aufgabenverteilung aufgebaut.<sup>489</sup> Die Anzahl der Sparkassen, welche systematisch und mit den Werbemitteln der Zentraleinrichtungen warben, konnte in dieser Phase extrem gesteigert werden. So verdoppelte sich zwischen 1956 und 1958 die Zahl der Institute,

<sup>488</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 195.

<sup>489</sup> Vgl. ebd., S. 246.

welche am Spargiromonat teilnahmen.<sup>490</sup> Dieses zusätzliche Engagement der Sparkassenorganisation, vor allem im Bereich des werbepolitischen Mind-Settings, lässt sich dadurch erklären, dass in der kritischen Zeit bis 1952 die mangelnde Bereitschaft der Sparkassen zu Werben als zentrale Schwäche erkannt worden war und nun vorbereitende Maßnahmen ergriffen worden waren, um diese zu beheben.

#### 4. Fazit

Innerhalb der Sparkassenorganisation gab es vor dem Ersten Weltkrieg widersprüchliche Tendenzen hinsichtlich Werbung. Einzelne Sparkassen, welche sich in einer potenziellen Krise im Sinne von einer Nichterreichung des wichtigen Unternehmenszieles der kommunalen Kreditversorgung befanden, reagierten, indem sie neue Werbewege entwickelten. Die Problematik bestand aber darin, dass diese neuen Ansätze oftmals das Krisenpotenzial anderer Sparkassen erhöhten, wodurch diese sich ebenfalls genötigt sahen, Maßnahmen anzuwenden, um das unternehmerische Risiko zu mindern. Der daraus entstehende Konkurrenzkampf bewirkte, dass die staatlichen Stellen und große Teile der Sparkassenorganisation vor allem die negativen Auswirkungen der Werbemaßnahmen erfassten. Diese Wahrnehmung führte zu restriktiven Regulierungen und engte die Handlungsspielräume der einzelnen Sparkassen ein. Erst im Zuge der Kriegsanleihenwerbung im Ersten Weltkrieg wuchsen die Werbespielräume.

---

<sup>490</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, Sparkassenwerbung, S. 198.

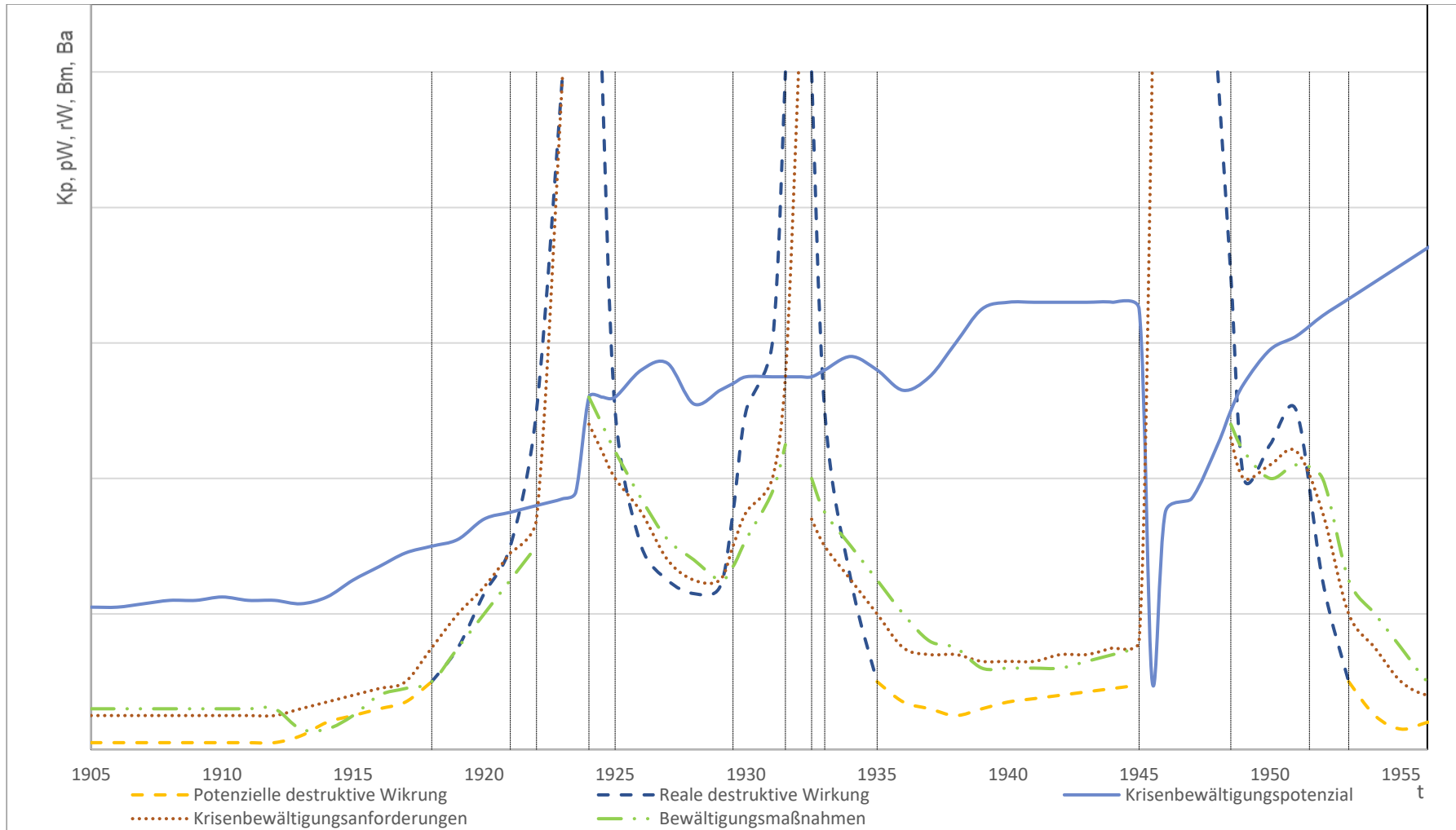


Abb. 10 Schematische Trendanalyse für den Zeitraum 1905 bis 1956 mittels des Krisen-Relations-Modells

Eine erste Initiationsphase begann mit der krisenhaften Situation der Sparkassen in und nach der Hyperinflation 1923/24. Diese Krise, welche alle Bereiche betraf und deshalb auch als die bis dahin schwerste für die Sparkassen bezeichnet wird,<sup>491</sup> zeigt deutlich, dass die Sparkassenorganisation auf die kritische Situation reagieren konnte, traditionelle Muster durchbrochen wurden und somit das Krisenbewältigungspotenzial stieg. Nichtsdestotrotz zeigten sich in dieser Zeit massive Schwachstellen bei den Sparkassen. Um das verlorene Kundenvertrauen wiederzugewinnen, mussten sie im Nachgang ihre Werbestructur massiv ausbauen, professionalisieren und systematisieren. Vor allem organisatorisch wurde das Fundament für die Sparkassenwerbung bis Ende der 1920er Jahre gelegt, um für zukünftige kritische Situationen besser vorbereitet zu sein. Mit der Etablierung von ersten Zentraleinrichtungen wie der DSGV entwickelte sich in der Sparkassenorganisation eine funktionale Arbeitsteilung in der Werbung, womit dieser zu einem gewissen Grad eine Deutungshoheit im Bereich der Werbung gewann. Über die Bereitstellung von günstigen, da zentral eingekauft oder produzierten Werbemitteln und der neu erdachten Sparkassen- und Spargirologos konnten erste Ansätze eines einheitlichen Erscheinungsbildes (Corporate Designs) geschaffen und zusätzliche Handlungsoptionen aufgebaut werden.

Diese Handlungsoptionen versuchten die Sparkassenorganisation im Allgemeinen und der DSGV im Speziellen ab 1930 zu nutzen, um auf den zunehmenden Kapitalmangel zu reagieren. Doch reichten diese bei weitem nicht aus, um auf die sich aus dem Zusammenbruch der Danat-Bank entwickelnden Wirtschaftskrise ausreichend reagieren zu können. Die Bankenkrise und die daraus resultierenden Regulierungen schränkten die Handlungsoptionen der Sparkassen wieder weiter ein; und die zunehmende Dominanz politisch-ideologischer Zielsetzungen führten gar zu einer Abkehr aus der eigenständigen aktiven Werbearbeit. Doch zeigt sich bei genauer Betrachtung, dass dem DSGV durch die kritische Phase von 1931 wichtige Schwachstellen innerhalb der Werbeorganisation bewusst wurde. In den folgenden Jahren wurden durch einen verstärkten Ausbau mit der Ausgründung des DSV, dem Aufstellen eines zentralen Werbepfanes und dem Aufkommen der ersten Werberinge neue und wichtige Handlungspotenziale entwickelt.

---

<sup>491</sup> Vgl. Juchter, Friedrich, «... das herrliche Institut ...», S. 150f.

Die zweite entscheidende Phase für die Sparkassenwerbung kam nach dem Zweiten Weltkrieg. Zwar hatte die Sparkassenorganisation auf der zentralen und regionalen Ebene die organisatorischen und strukturellen Werbepotenziale, doch konnten diese in der kritischen Phase zwischen 1948 und 1952 nicht in Gänze abgerufen werden, da die Ressentiments in der Basis zu groß waren. Um sich auf neue krisenhafte Situationen vorzubereiten, wurden seitens der Zentraleinrichtungen ganz bewusst, diese Schwachstellen erfolgreich angegangen. Somit hatten die Sparkassen Ende der 1950er Jahre sowohl das organisatorische als auch mentale Fundament, auf dem alle anderen Werbemaßnahmen später aufbauen konnten.

Der Erfolg dieser vorrausschauenden Aktivitäten, vor allem der lokalen und überregionalen Sparkasseneinrichtungen, wurde in der problemlosen Transformation des Ansprachestils von einem moralisch erzieherischen zu einem verkaufsorientierten in den folgenden Jahren deutlich. So gestaltete sich beispielsweise der Übergang zur Kreditwerbung, berücksichtigt man die verschiedenen ethischen Bedenken gegenüber der Werbung im Allgemeinen und der beschriebenen werbepolitischen Pfadabhängigkeiten im Besonderen, erstaunlich geräuschlos und ohne großen Widerstand.<sup>492</sup> Gerade der Werbeslogan von 1959 „Millionen zahlen durch Spargiro, Millionen erhalten Kredit durch Spargiro“<sup>493</sup> illustriert den Wandel auf beeindruckende Weise. Auch der Werbeschwerpunkt 1962, welcher auf dem Kleinkredit und den verschiedenen Anschaffungsdarlehen gelegt wurde, ist ein eindeutiger Indikator für die geänderte Einstellung zum Kredit.<sup>494</sup> Das hier vorgestellte und angewandte Krisen-Relations-Modell erlaubte neue kritische Situationen zu identifizieren und klare Verbindungen zwischen diesen und späteren Maßnahmen herzustellen und somit wichtige Erklärungsmuster für Veränderungen bei den Banken(-gruppen) zu liefern. Durch die Einbeziehung von vor- und nachgelagerten Stadien rückten die Handlungsoptionen und Eigeninitiativen verstärkt in den Fokus und schließen die bisherigen Forschungs- und Erklärungslücken in der Bankenforschung. So konnte klar aufgezeigt werden, dass die Entwicklung der Sparkassenwerbung nicht erst in den 1960er Jahren Fahrt aufnahm, sondern die zentralen Grundsteine schon wesentlich früher gelegt worden waren. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn der gesamte Zeitraum mittels des Krisen-Relations-Modells betrachtet wird (siehe Abb. 10). So wird zum einen deutlich, dass die Sparkassenorganisation ihr Krisenbewältigungspotenzial

---

<sup>492</sup> Vgl. Belvederesi-Kochs, Rebecca, *Moralischen Anstalt*, S. 210.

<sup>493</sup> Vgl. Emmerich, Norbert-Christian, *Sparkassenwerbung*, S. 197.

<sup>494</sup> Vgl. ebd., S. 197 und 204ff.

im Bereich der Werbung stetig, wenn auch nicht immer gleich stark, ausbaute und es ihr somit gelang, die hierdurch gewonnenen Handlungsoptionen auch aktiv zu nutzen.

## 5. Bibliografie

Albers, Willi, Finanzpolitik in der Depression und in der Vollbeschäftigung, in: Deutsche Bundesbank (Hg.), Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, o. O. 1976, S. 331–365.

Ambrosius, Gerold, Intensives Wachstum (1958-1965), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 149–202.

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände (Hg.), Jahresbericht 1947 und 1948 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1949.

Ashauer, Günter, Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe: Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991.

Assheuer, Theo, Rentenbank und Rentenbank-Kreditanstalt, Bonn 1927.

Bauernfeind, Walter, Raum, Zeit und Menschen: 1840-1990. 150 Jahre Sparkasse im Landkreis Bayreuth, Bayreuth 1990.

Belvederesi, Rebecca, «Von der Richtigkeit der Sparidee überzeugt». Selbstwahrnehmung und Werbestrategien der bundesdeutschen Sparkassenorganisation in den 1950er Jahren, in: Ahrens, Ralf (Hg.), Umbrüche und Kontinuitäten in der mitteleuropäischen Kreditwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, Stuttgart 2008, S. 169–198.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Von der «moralischen Anstalt» zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zwischen «moralischer Anstalt» und vertriebsorientiertem Finanzdienstleister: die Organisationskultur der Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung des Weltspartags, Aachen 2010, S. 177–211.

Belvederesi-Kochs, Rebecca, Weltspartagsmarketing im «Wirtschaftswunder»: Vom moralischen Sparappell zur Kundenorientierung, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 97, Nr. 3, 2010, S. 283–309.

Bonn, Joachim K., Banken Krisen und Bankenregulierung, Wiesbaden 1998.

Britt, Alexander, Krisenmanagement zur Sicherung der Unternehmung, in: Industrielle Organisation, Bd. 42, Nr. 10, 1973, S. 437–444.

Brunk, Gregory G., Why Do Societies Collapse? A Theory Based on Self-Organized Criticality, in: Journal of Theoretical Politics, Bd. 14, Nr. 2, 04.2002, S. 195–230.

Brunk, Gregory G., Understanding Self-Organized Criticality as a Statistical Process, in: Complexity, Bd. 5, Nr. 3, 2000, S. 26–33.

Bundesgesetzblatt I, Verordnung über die Aufhebung der Zinsverordnung und von Bestimmungen über die Kosten für Teilzahlungsfinanzierungskredite über Kleinkredite, 21. März 1967, S. 352.

Bundesverwaltungsgericht, Az.: BVerwG I C 195.56, 07.10.1958,  
<<https://www.jurion.de/de/document/fullview/0:3503488/>>, Stand: 18.07.2018.

Buschmann, Günter, Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963.

Dabringhausen, Tim, Banken Krisenökonomie: Entstehung, Verlauf, Vermeidung und Verwaltung von Banken Krisen, Göttingen 2013.



- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1951 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1952.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1950 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1951.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Jahresbericht 1949 der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sparkassen- und Giroverbände und Girozentralen, Bonn 1950.
- Ehrlicher, Werner, Das Einlagengeschäft in Krieg, Inflation und Krise (1908 bis 1948), in: Mura, Jürgen (Hg.), Entwicklungslinien im Einlagengeschäft der Sparkassen, Stuttgart 1988, S. 32–44.
- Emmerich, Norbert-Christian, Die Sparkassenwerbung von 1924 bis 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Sparkassenwerbung - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1996, S. 34–64.
- Emmerich, Norbert-Christian, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung: 1750 bis 1995, Marburg 1995.
- Engel, Fabian, Krisen als Innovationstreiber, in: Scripta Mercaturae, Bd. 48, 2019, S. 171–197.
- Eynern, Gert, Die Reichsbank: die Probleme des deutschen Zentralnoteninstituts in geschichtlicher Darstellung, Jena 1928.
- Faust, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1977.
- Fendt, Stefan, Friedberger Sparkassengeschichte, Stuttgart 1990.
- Geier, Werbeaufwand und Werbeerfolg, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 13–14.
- Gerteis, Walter, Die Währungs- und Kreditpolitik Deutschlands, Würzburg 1934.
- Gesellschaft für Industrie-Publizität mbH, Der neue Bankkunde: eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1959.
- Goebes, Karl, Zur Entwicklung und Bedeutung der Wettbewerbsabkommen bei öffentlichen Banken, Quakenbrück 1937.
- Gonser, Simon, Der Kapitalismus entdeckt das Volk: wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München 2014.
- Götting, L., Wettbewerb und Reklame unter Sparkassen, in: Sparkasse 706, 1911, S. 283–286.
- Gradl, J.B., Werbung und Wettbewerb im deutschen Sparkassen- und Bankwesen, in: Sparkasse 14, 1934, S. 257–261.
- Hansmeyer, Karl-Heinrich, Das Kreditwesen der deutschen Besatzungszonen (1945-1948), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 1–22.
- Hardach, Gerd, «Sparen in der" Nullzinsphase". Privatanleger und der Kapitalmarkt in Deutschland im Ersten Weltkrieg», IBF Paper Series 2017.
- Hauschildt, Jürgen, Grape, Christian, Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: 588, 2005.

- Häuser, Karl, Gründung der Bank deutscher Länder und Währungsreform, in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 23–58.
- Holling, C. S. (Hg.), Adaptive environmental assessment and management, Chichester 1978.
- Irmeler, Heinrich, Bankenkrise und Vollbeschäftigungspolitik (1931-1936), in: Deutsche Bundesbank (Hg.), Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, Frankfurt am Main 1976, S. 283–329.
- Juchter, Friedrich, «... das herrliche Institut ...»: Die Geschichte der Kreissparkasse Wesermünde-Hadeln und ihrer Vorgänger Institute 1837-1987, Bremerhaven 1987.
- Kern, Peter, Die Kreditnot in Deutschland nach der Stabilisierung, Köln 1925.
- Kleinschmidt, Christian, Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002.
- Kluge, Arnd, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main 1991.
- Köhler, Ingo, Schulze, Benjamin W., Resilienz: Unternehmenshistorische Dimensionen der Krisenrobustheit am Beispiel deutscher Brauereien in den 1970er Jahren, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Bd. 57, Nr. 2, 2016, S. 455–491.
- Köllner, Lutz, Chronik der deutschen Währungspolitik: 1871-1991, Frankfurt am Main 1991.
- Kron, Thomas, Die Physik des sozialen Wandels, in: Hamburg Review of Social Sciences, Bd. 2, Nr. 2, 2007, S. 1–30.
- Krumme, ...niemals beim Werben sparen, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 54.
- Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden 1987.
- Krystek, Ulrich, Moldenhauer, Ralf, Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007.
- Kulins, Fritz, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hg.), Standortbestimmung, Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, S. 169–185.
- Logemann, Jan, Cross, Gary, Köhler, Ingo (Hg.), Consumer Engineering, 1920s–1970s: Marketing between Expert Planning and Consumer Responsiveness, Cham 2019.
- Lukas, Hans, Der Deutsche Raiffeisenverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.
- Lukas, Klaus, Der Deutsche Genossenschaftsverband: Entwicklung, Struktur und Funktion, Berlin 1972.
- Möller, Hans, Die westdeutsche Währungsreform von 1948, in: Währung und Wirtschaft in Deutschland: 1876-1975, Frankfurt am Main 1976, S. 433–483.
- Möske, Robert, Modellierung und Prognose von Börsencrashes mit dem Log Periodic Power Law, Norderstedt 2012.
- Mura, Jürgen, Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987.

- Mura, Jürgen, Krisen und Kontinuität der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 49–57.
- N. N., Kleine Chronik der Sparkassenwerbung, in: 50 Jahre Sparkassenwerbung, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst, 1974, S. 7–14.
- N. N., WERBUNG BANKEN: So machen es Millionäre, in: Der Spiegel, 01.05.1967.
- N. N., Grundsätze des Erfolges. Vor 25 Jahren erschien der erste Zentrale Werbeplan zum Weltspartag, in: Sparkassen-Werbedienst, 1962, S. 188.
- N. N., Sparpädagogische Tagung, in: Sparkassen-Werbedienst 11, 1953, S. 103.
- N. N., Noch ist es nicht zu spät!, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 4–5.
- N. N., Werbung für die Werbung, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 59–61.
- N. N., Werbetagung in Hannover, in: Sparkassen-Werbedienst 8, 1950, S. 27–29.
- N. N., Weltspartag, in: Sparkassen-Werbedienst, 1950, S. 79–82.
- N. N., Der Wille zum Sparen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Bd. 2, Nr. 1, 1949, S. 20–23.
- N. N., Sparkassenwerbung 1949, in: Sparkassen-Mitteilungen 11, 1949, S. 86.
- N. N., Unser Verbandszeichen, in: Deutsche Sparkassenzeitung 79, 1925, S. 5.
- Nagel, Bernhard, Köckli, Alper, Mark ist gleich Mark: der Gesetzespositivismus des Reichsgerichts und die Hyperinflation des Jahres 1923, Marburg 2006.
- Pohl, Hans, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945: Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, S. 99–124.
- Pohl, Hans, Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998.
- Pohl, Hans, Jachmich, Gabriele, Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 203–248.
- Preyer, Wilhelm D., Roggenpapiere und Roggensteuern, Jena 1923.
- Reichsgesetzblatt I, Reichsgesetz über das Kreditwesen, 5. Dezember 1934, S. 1203–1214.
- Reivich, Karen, Shatté, Andrew, The resilience factor: 7 keys to finding your inner strenght and overcoming life's hurdles, New York 2003.
- Reusch, Heinrich, Werbetätigkeit der Sparkassen, in: Sparkasse 886, 1919, S. 109–110.
- Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung: ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Düsseldorf 1979.
- Schacht, Hjalmar, Die Stabilisierung der Mark, Berlin 1927.
- Schierjott, Rudolf, Förderung der Spartätigkeit, in: Sparkasse, 1920, S. 438–443.

Schulz, Günther, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenfinanzgruppe e.V. (Hg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, S. 249–428.

Sheffi, Yosef, The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage, Cambridge/Mass. 2007.

Steiner, Jürgen, Die geschichtliche Entwicklung der Landesbanken/Girozentralen von 1945 bis zur Gegenwart, in: Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e.V. (Hg.), Sparkassenhistorisches Symposium 1990: Die Landesbanken/Girozentralen – historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1991, S. 71–96.

Thomes, Paul, The impact of crisis on the savings banks institutions in Germany, 2013, <<https://www.wsbi-esbg.org/SiteCollectionDocuments/Thomes.pdf>>, Stand: 25.01.2018.

Thomes, Paul, Die Kreissparkasse Saarbrücken (1854-1914): ein Beitrag zur Geschichte der öffentlichen Sparkassen Preußens, Frankfurt am Main 1985.

Trende, Adolf, Dr. Rockes Spar-Korrespondenz, ein Dokument aktiver Sparkassenpublizität, in: Deutsche Sparkassenzeitung 31, 1961, S. 4.

Unverzagt, Friedrich, Die deutschen Sparkassen seit der Währungsreform 1948, Stuttgart 1954.

von zur Gathen, Die Entwicklung der Filmwerbung, in: Sparkasse-Werbedienst, 1950, S. 8–9.

Watkins, Nicholas W., Pruessner, Gunnar, Chapman, Sandra C., u. a., 25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies, in: Space Science Reviews, Bd. 198, 01.2016, S. 3–44.

Werner, Emmy E., Smith, Ruth S., Vulnerable, but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth, New York 1998.

Widmann, Albert, Werbung in der Zwangsjacke, in: Absatzwirtschaft, Bd. 6, Nr. 5, 1963, S. 372–373.

Wolf, Herbert, Von der Währungsreform bis zum Großbankengesetz (1948-1952), in: Pohl, Hans (Hg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt am Main 1998, S. 59–110.

Wysocki, Josef, Die «bankmäßige» Entwicklung der Sparkassen, in: Mura, Jürgen (Hg.), Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten, Stuttgart 1987, S. 36–46.