

### **(Sozial)wissenschaftliches Wissen in Sparkassenpraxis und -politik: die Gesellschaftsorientierung des Sparkassenmarketings am Beispiel der "Standort: hier"-Kampagne**

Schrenker, Karl-Heinz

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Schrenker, K.-H. (2000). (Sozial)wissenschaftliches Wissen in Sparkassenpraxis und -politik: die Gesellschaftsorientierung des Sparkassenmarketings am Beispiel der "Standort: hier"-Kampagne. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23(3), 279-291. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40714>

#### **Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### **Terms of use:**

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## (Sozial)wissenschaftliches Wissen in Sparkassenpraxis und -politik

### Die Gesellschaftsorientierung des Sparkassenmarketings am Beispiel der „Standort: hier“-Kampagne

*Karl-Heinz Schrenker*

#### 1 Einleitung

Die Dauerdiskussion um die außerakademische Relevanz der Sozialwissenschaften war für mich der Ausgangspunkt, vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen in der betrieblichen Sparkassenpraxis die Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens in der Sparkassenpraxis zu untersuchen. Mittels einer Diskurs- und Dokumentenanalyse<sup>1</sup> sollte der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit sozialwissenschaftliches Wissen innerhalb der bundesdeutschen Sparkassenorganisation rezipiert und verwendet wird. Die Sparkassenorganisation sollte der sozialwissenschaftlichen Verwendungsforschung damit erstmals erschlossen werden. Obwohl die öffentlich-rechtlichen Sparkassen zusammen mit den Girozentralen/Landesbanken gemessen am Marktanteil und der Zahl der Mitarbeiter die größte Gruppe im deutschen Kreditgewerbe<sup>2</sup> darstellt, sind mir keine soziologischen Untersuchungen zum Sparkassenwesen bekannt.<sup>3</sup> Inhaltlich konzentrierte sich die Untersuchung auf die Genese des sparkasseninternen Aus- und Fortbildungswesens

---

<sup>1</sup> Als Quellen wurden v. a. die vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) herausgegebenen Periodika wie „Sparkasse – Zeitschrift des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes“, „Betriebswirtschaftliche Blätter“, Jahresberichte und Veröffentlichungen des Deutschen Sparkassenverbandes sowie der Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. genutzt.

<sup>2</sup> Ende 1997 betrug der Marktanteil der Sparkassen und der Landesbanken/Girozentralen zusammen 36,9 % gegenüber 24,8 % der Kreditbanken und 15,5 % des Genossenschaftssektors (vgl. Deutsche Bundesbank 1998, S. 45 f.; S. 64).

<sup>3</sup> Seltene explizit sozialwissenschaftliche Beiträge zum Kreditwesen liegen von Baecker (1991), Naßmacher et al. (1998) und Ronge (1979) vor.

und die Genese der Werbe-, Marketing- und Kommunikationsarbeit. Im Gegensatz dazu beschränkt sich der folgende Artikel darauf, zunächst die institutionellen Besonderheiten der Sparkassen in Deutschland als wichtige Rahmenbedingungen für die Fragestellung darzustellen, um in Anschluss daran an der sog. „Standort: hier“-Kampagne die Herkunft und Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens innerhalb der Sparkassenorganisation aufzuzeigen.

## **2 Das Forschungsfeld Sparkassen – Kreditinstitute besonderer Art**

Auch wenn der Kunde dies meist nicht bemerkt und lange Zeit auch aus Imagegründen nicht merken sollte: Sparkassen sind keine Banken. Die rund 600 öffentlich-rechtlichen und selbständigen deutschen Sparkasseninstitute<sup>4</sup> sind kommunale Unternehmen, die zusätzlich zum Kreditwesengesetz (KWG) auch einer gesonderten Landessparkassengesetzgebung unterliegen und sich durch ein – zumindest deklamatorisch – lediglich sekundäres Gewinnstreben auszeichnen. Sie sind „mündelsicher“ und ihnen obliegen gesetzlich begrenzte und sozial verpflichtende Aufgaben, z. B. die Auflage, für jedermann ein Konto zu führen. Sie sind Anstalten des öffentlichen Rechts mit Kaufmannseigenschaft, für deren Verbindlichkeiten der jeweilige kommunale Gewährträger unbeschränkt haftet.

Aus der Konstruktion der Sparkassen als öffentliche Unternehmen ergibt sich eine doppelte – ökonomische und kommunale – Handlungsorientierung derselben. Trotz der engen kommunalen Anbindung der Sparkassen stehen diese ihren Gewährträgern (den kommunalen Gebietskörperschaften) nur sehr bedingt im Sinne einer Instrumentalfunktion zur Verfügung, von der sonst bei öffentlichen Unternehmen ausgegangen wird. Die Sparkassenvorstände müssen nach dem KWG die Leitung der Sparkassen eigenverantwortlich ausüben, was sie vor kommunalpolitischer Einflussnahme schützen soll. Gleichzeitig aber und im Unterschied zu den Geschäftsbanken ist die Autonomie der Vorstände durch die landesrechtliche Sparkassengesetzgebung wiederum eingeschränkt. Beispielsweise haben sie die Auflagen des Regionalprinzips zu beachten, wodurch die Ausreichung an Darlehensnehmer außerhalb des Geschäftsgebietes erschwert wird.

---

<sup>4</sup> Neben den öffentlich-rechtlichen gibt es in Deutschland ein Dutzend „freie“ Sparkassen. Diese unterliegen keiner kommunalen Bindung.

## 2.1 Die Sparkassenfinanzgruppe als sich selbstorganisierender, polyzentrischer Verbund

Ein wesentliches Merkmal der Sparkassenfinanzgruppe ist ihr dezentraler, heterogener Aufbau: Die Sparkasseninstitute weisen unterschiedliche Betriebsgrößen auf und die Zahl der zu einem Sparkasseninstitut gehörenden Sparkassenfilialen schwankt beträchtlich. Bestimmte Aufgaben, für die die Sparkasseninstitute zu klein sind, werden subsidiär durch die regionalen (ebenfalls öffentlich-rechtlichen) Sparkassenverbände bzw. dem zentralen Verband, dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (dem DSGV in der privaten Rechtsform des eingetragenen Vereins) wahrgenommen. Auch die Zugehörigkeit der so genannten Verbundpartner<sup>5</sup> zur Gruppe führt zu einem uneinheitlichen Gesamtbild, weshalb es keine durchgängige Unternehmenskultur gibt. Dies gilt für die geschäftspolitische Schwerpunktsetzung der Institute ebenso wie für ihre Personalpolitik und -entwicklung wie auch für den Stil der Führung und der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Instituten und auch für ihre Kommunikationspolitik. Zum Teil folgen einzelne Institute nicht einmal dem – inzwischen bereits vor drei Jahrzehnten erstmals vorgestellten – Corporate Design der Sparkassenorganisation. Angesichts der wettbewerblichen Herausforderung der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts<sup>6</sup> wurde die zentralere Perspektive bei der Organisation der Kommunikation als zunehmend wichtig erkannt. Von der Sparkassenorganisation beauftragt, legte 1969 der renommierte Designer Otl Aicher einen Entwurf für ein einheitliches Erscheinungsbild vor. Dieses wurde 1972 in einem Gestaltungshandbuch kodifiziert und bestimmt bis heute das Corporate Design der Sparkassenorganisation, findet gleichwohl aber immer noch keine durchgängige Verwendung (Deutscher Sparkassenverlag 1989). Weder Logo, Schriftart noch Farbe werden einheitlich verwendet.

Durch die Bewahrung ihrer Eigenständigkeit sind die Sparkassen nicht – was von der Öffentlichkeit oft verkannt wird – in einem Konzern aufgegangen. Die Sparkassenfinanzgruppe stellt vielmehr einen sich selbst organisierenden, polyzentrischen Verbund dar, in dem den Regionalverbänden eine besondere Machtstellung zukommt. Ungeachtet dieser antihierarchischen Struktur bemüht sich der Spitzenverband DSGV schon seit der Zeit unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg um ein möglichst einheitliches Erscheinungsbild der Sparkassen. Dabei sind die dem DSGV zur Verfügung stehenden Instrumente begrenzt: u. a. Periodika (vgl. Fußnote 1) die Federführung in Arbeitskreisen der Sparkassenorganisation, die Empfehlungen und Richtlinien erarbeiten, sowie die Einflussnahme auf die Durchführung von Weiter- und Bildungsmaßnahmen. Ein sehr

---

<sup>5</sup> Landesbausparkassen, Versicherungsanstalten, Investment-, Leasing- und Factoringgesellschaften.

<sup>6</sup> Gemeint ist damit der Wandel vom Produzenten- zum Konsumentenmarkt mit der sich verändernden Wirtschafts- und Sozialstruktur und 1958 der Wegfall der Bedürfnisprüfung für die Neuerrichtung von Bankfilialen sowie 1967 die Aufhebung der staatlichen Zinsbindung und einschränkender Sondervorschriften für die Werbung in der Kreditbranche.

wichtiges Instrument in Richtung einer Vereinheitlichung der Sparkassenwerbung – hier kommt einfach und effektiv die normative Kraft des Faktischen zum Zuge – ist der Deutsche Sparkassenverband (DSV), der z. B. Werbematerialien zur Verfügung stellt.

## 2.2 Fördert Dezentralität eine „Verwissenschaftlichung“?

Die Frage, ob die Dezentralität der Sparkassenorganisation die Verwendung wissenschaftlicher Argumente und Methoden begünstigt, geht von der Annahme des Zwangs der wissenschaftlichen Argumentation angesichts fehlender hierarchischer Strukturen aus. Aufgrund der durchgeführten Dokumentenanalyse lässt sich folgende These formulieren: gerade wegen fehlender direkter Mechanismen in den Gremien der Sparkassenorganisation kommt der wissenschaftlichen Begleitforschung und der Verwendung wissenschaftlich gestützter Argumente in der Gremienarbeit des Verbandes eine besondere Rolle zu. Dies zeigt sich beispielsweise bei der von Zeit zu Zeit anstehenden Einigung auf eine gemeinsame, neue Werbelinie. Ohne Pretests und Werberesonanzforschungsergebnisse wäre eine neue Werbelinie nicht mehr durchsetzbar. Der Vorsitzende des Zentralen Werbeausschusses der Sparkassenorganisation, der Vorstandsvorsitzende einer Sparkasse, Hans-Peter Krämer, verdeutlicht anlässlich einer Podiumsdiskussion auf den Einwand, Werbeforschung und Kreativität vertragen sich miteinander nicht, das Angewiesensein auf empirisch abgestützte Begründungen in der Gremienarbeit eines Verbandes:

*„Ich verstehe das ja. Dass die Kreativität gerade in der Werbung das höhere Gut darstellt, aber wir haben auch ökonomisch zu handeln. Wir haben mit dem Geld der einzelnen Häuser umzugehen, und wenn wir denen nicht über Messungen und Kontrollen nachweisen, dass das Geld sinnvoll angelegt ist, dann geben sie uns das Geld nicht, und dann bleibt auch die Kreativität aus. Also, insofern bedingt das eine das andere“ (Krämer 1996, S. 104).*

Die von Krämer implizit proklamierte Verwendung empirischen Methodenwissens („Messungen und Kontrollen“) darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die von Zeit zu Zeit anstehenden Einigungen auf neue gemeinsame Werbelinien politisch-praktische (und nicht etwa wissenschaftliche) Entscheidungen waren und bleiben. Der Verweis auf wissenschaftlich abgesicherte Methoden ist in diesem Kontext v. a. eine Legitimationsressource, da Entscheidungen begründungspflichtig geworden sind – im Beispiel wegen der für die Entwicklung und Einführung einer neuen Werbelinie anfallenden relativ hohen Kosten – und nicht mehr unter Verweis auf Traditionen oder Hierarchien gerechtfertigt werden können. Dies gilt insbesondere für die Entscheidungsfindung in einem so heterogenen Gremium wie dem Zentralen Werbeausschuss des DSGV, das in seiner Zusammensetzung den dezentralen Charakter der Sparkassenfinanzgruppe widerspiegelt. Zudem besteht für die einzelnen Sparkasseninstitute jederzeit die Möglichkeit, aus der gemeinsamen Werbelinie auszuscheren.

### 3 Die „Standort: hier“-Kampagne

Am Beispiel der „Standort: hier“-Kampagne soll im Folgenden die Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens rekonstruiert werden. Auf die formalen Aspekte dieser Kampagne wird nicht weiter eingegangen. Hier soll der Hinweis genügen, dass der federführende DSGV in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Sparkassenverlag versucht, diese Kampagne im Rahmen eines „integrierten Kommunikationsauftritts“ zu positionieren und damit Erkenntnissen der Werbeforschung folgt, wonach höhere Synergieeffekte durch einen aufeinander abgestimmten Einsatz von Print-, Hörfunk- und Fernsehwerbung sowie von Public Relations- und Sponsoring-Aktivitäten zu erzielen sind.

Im Folgenden soll die Verwendung auf der Ebene des Inhaltes dargestellt werden, die m. E. darin besteht, dass diese Kampagne einem Ansatz folgt, der innerhalb der Sparkassenorganisation durch ein gesellschaftsorientiertes Marketingverständnis vorbereitet wurde. „Standort: hier“ kann pars pro toto für eine interpretative Wende im Selbstverständnis führender Sparkassenfunktionäre gesehen werden.

#### 3.1 Das Forschungsprojekt „Gesellschaftsorientiertes Marketing“

Ein Satellit in der polyzentrischen Sparkassenfinanzgruppe, die „Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V.“ mit der Zielsetzung wirtschafts- und rechtswissenschaftliches Wissen der Sparkassenpraxis zu erschließen, veröffentlichte 1995 Ergebnisse des von ihr in Auftrag gegebenen Gutachtens mit dem Titel „Gesellschaftsorientiertes Marketing: Ansatzpunkte für ein verbraucherpolitisch orientiertes Maßnahmenbündel für Sparkassen“ (im Folgenden zit. n. Krummrich, der für die Organisation über das Gutachten berichtet). Ausgangsproblem dieses Gutachtens war, dass Kreditinstitute ganz allgemein „oft im Brennpunkt öffentlicher Kritik“ stehen und dass hierauf nur fallweise reagiert werde. In der Projektskizze wurde von der Notwendigkeit ausgegangen, „den Dialog mit den Verbrauchern und Verbraucherorganisationen deutlich zu verbessern“ und das Ziel formuliert, „strategische Ansätze für Maßnahmen zu entwickeln, auch für solche, mit denen die Sparkassenorganisation schon im Vorfeld Transparenz- und Kommunikationsproblemen begegnen kann“. Entgegen der von den Auftraggebern vorgegebenen allgemeinen kreditwirtschaftlichen Problemskizzierung (Kritik an der „Macht“ der Banken) gingen die Gutachter – die Marketingprofessoren Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedmann von den Universitäten Mannheim bzw. Hannover – dezidiert von einer besonderen sparkassenspezifischen Problematik aus, die darin besteht, dass Sparkassen besonders im Mittelpunkt öffentlicher Kritik stehen könnten. Da die Sparkassen insgesamt einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor darstellten, bestünden „hohe Erwartungen hinsichtlich eines gesellschaftlichen Problemlösungsbeitrages – auch in verbraucherpolitischer Hinsicht“ (zit. n. Krummrich 1995, S. 55). Auch seien die Sparkassen besonders schnell Objekt öffentlicher Kritik, weil „der öffentlich-rechtliche Charakter der Sparkassen im Zeichen des Privatisierungstrends erhöhte Erwartungen bzw. umgekehrt sehr viel rascher Kritik provoziert“ (1995, S. 55) Die Gutachter folgerten daraus, dass für Sparkassen ein konventio-

nelles Marketingverständnis zu kurz greift. Es reiche aber auch nicht aus, neben der Wettbewerbsorientierung nur die Kundenorientierung stärker zu berücksichtigen. Die breite Öffentlichkeit Deutschlands müsse in der Marketingkonzeption der Sparkassenorganisation berücksichtigt werden. Raffée und Wiedmann fordern deshalb ein „Public Marketing“, das die Gestaltung der Beziehungen zur allgemeinen Öffentlichkeit beinhaltet. Von besonderer Bedeutung in der Argumentation der Gutachter ist, dass die Gemeinwohlorientierung zunächst im Kerngeschäft unter Beweis zu stellen ist und dass vice versa die Gemeinwohlorientierung ein Chancenpotential beinhaltet, um im Kerngeschäft Erfolge zu erzielen. Daraus folgern die Gutachter, dass die Sparkassenorganisation sich aktiv mit jenen Forderungen und Problemen auseinandersetzen sollte, die aus öffentlicher und verbraucherpolitischer Sicht immer wieder hervorgebracht werden. Auch sollte auf die im Finanzsektor engagierten Verbraucherinstitutionen aktiv zugegangen werden, um diese mittel- bis langfristig als Kooperationspartner zu gewinnen. Die Kommunikation der Gemeinwohlorientierung wie auch die Kommunikation der Auseinandersetzung mit weitergehenden verbraucherpolitischen Forderungen müsse in ein entsprechendes, die verschiedenen Ebenen der Sparkassenorganisation berücksichtigendes Gesamtkonzept eingepasst werden, wobei die Gutachter eine Prioritätenliste zu kommunizierender Aktivitäten vorschlugen. Sie stellen eher wirtschaftsorientierte Aktivitäten der Regionalförderung, Existenzgründerförderung usf. vor eher verbraucherpolitisch orientierten Zusatzaktivitäten wie z. B. Schuldnerberatung und Aktivitäten aus dem Bereich Sponsoring.

Anfragen meinerseits beim DSGVO, inwieweit dieses Gutachten Eingang in die Marketingplanungen gefunden hat, blieben ohne verbindliche Antwort. Nichtsdestotrotz lassen sich – auch wenn diese Studie in den zuständigen Fachabteilungen des DSGVO nicht weiter ausgewertet worden sein sollte – im sparkassenpolitischen Diskurs der Folgezeit Aspekte dieser Pilotstudie wiederfinden, wie im nächsten Abschnitt belegt werden soll. Das Gutachten zeigt die Notwendigkeit auf, den Dialog mit Verbrauchern und Verbraucherorganisationen zu führen. Damit wird ein Problembewusstsein dafür geschaffen, die so häufig kritisierte „Macht der Banken“ nicht nur als ein Problem der Banken allgemein zu sehen. Weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass der Verbraucher in seiner Rezeption zwischen Banken und Sparkassen unterscheidet, scheint diese Misstrauensvermutung auch gegenüber Sparkassen zu bestehen. Darüber hinaus werden unter dem Stichwort der „Macht der Banken“ nicht nur die Machtkonzentration der Banken im Sinne eines institutionellen Kapitalismus kritisiert, wozu z. B. die Ausübung der Depotstimmrechte bei Hauptversammlungen zählt<sup>7</sup>, sondern generell das Ausnutzen der fehlenden Marktübersicht der Kunden durch Kreditinstitute.

Wie bereits erwähnt betonten die Gutachter Raffée und Wiedmann den Sonderstatus der Sparkassen in der deutschen Kreditbranche. Sparkassen sind eben nun mal

---

<sup>7</sup> Die „Macht der Banken“ durch das sog. Depotstimmrecht ergibt sich durch die Akkumulativität der Stimmrechte der Kleinaktionäre, die diese in der Regel ohne besondere Weisung an das depotführende Kreditinstitut abtreten.

keine Banken und bedürfen deshalb einer besonderen Positionierung, die sie von den Banken klar unterscheiden lässt. Deshalb schlagen die Gutachter ein gesellschaftspolitisch weit gefasstes Public Marketing vor, dass mit der Gemeinwohlorientierung, die natürlich im Kerngeschäft bewiesen werden muss, zugleich radikal ist. Die Gutachter bewegen sich hierbei im Rahmen eines Marketingverständnisses, das die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden so gut wie möglich zu erfüllen versucht, um eine langfristige stabile Kundenbindung zu erzielen.

### 3.2 „Standort: hier“ als Umsetzung der programmatischen Gesellschaftsorientierung

Die Sparkassenorganisation hat sich im Jahr 1996 – ein Jahr nach dem im vorherigen Abschnitt vorgestellten Gutachten zur Gesellschaftsorientierung – mit der Kampagne „Standort: hier“ auf ein Kommunikationskonzept verständigt, dass sich plakativ von der Shareholder-value-Orientierung der Geschäftsbanken absetzt. Kommuniziert wird vor allem der Wert der Treue und der Vertrautheit der Sparkassen zum „Standort Deutschland“. Sparkassen – so die Botschaft – werden weiterhin, was ihnen allerdings aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Auftrages auch geboten ist, flächendeckend Bevölkerung und mittelständische Wirtschaft mit Finanzdienstleistungen versorgen, anstatt sich lukrativere Betätigungsfelder auf dem internationalen Markt zu suchen. Zwar haben Sparkassen auch schon in der Vergangenheit mit ihrer Standortnähe geworben<sup>8</sup>, dabei aber offensichtlich ihre Sonderrolle zu wenig betont. Dafür spricht zumindest das Ergebnis einer DSGVO-Erhebung<sup>9</sup>, nach der drei Viertel der Befragten und zwei Drittel der als „Meinungsbilder“ eingestuften Befragten zwischen Sparkassen und Banken keinen prinzipiellen Unterschied kennen. Eine so wenig differenzierte Rezeption der Sparkassen als öffentlich-rechtliche und gemeinnützige Institute wurde nun nicht – wie es in der Sparkassenorganisation in den 70er Jahren<sup>10</sup> wohl gemacht worden wäre – als Erfolg der auf Kompetenzgewinnung ausgerichteten Werbung wahrgenommen, sondern erschreckt als Identitätsverwischung. Hans-Michael Heitmüller, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des DSGVO, bedauert bei der Präsentation von „Standort: hier“ in der Zeitschrift „Sparkasse“, dass die erheblichen Beiträge der Sparkassenorganisation „zur wirtschaftlichen Stärkung

---

<sup>8</sup> Anfang der 90er Jahre wurde z. B. das sog. Geranienidyll mit dem Slogan „Dass wir in ihrer Nähe sind, ist kein Zufall. Sondern Absicht.“ plakatiert.

<sup>9</sup> Drei Viertel der 1000 Befragten machen keinen Unterschied zwischen Banken und Sparkassen. Nur 6 % der Befragten stufen Banken als privat ein und Sparkassen als öffentlich (vgl. Heitmüller 1996, S. 305).

<sup>10</sup> Heitmüller (1996) bescheinigt einzelnen Sparkassen ein „Defizit an eigener Unternehmensphilosophie und Identität“, da sie „glaubten, als ‚Bank‘ auftreten zu müssen“ (1996, S. 305). Er erwähnt in diesem Zusammenhang nicht, dass dieser Glaube nicht nur vereinzelt vorkam, sondern in den 60er- Jahren des 20. Jahrhunderts das Credo des damaligen DSGVO-Präsidenten Poullain war.



der Regionen und zum Erhalt eines lebendigen gesellschaftlichen Lebens bis in den letzten Winkel Deutschlands“ (1996, S. 304) in der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden. Anstatt die Sparkassenorganisation als den größten Steuerzahler der Nation und einen der bedeutendsten Sponsoren wahrzunehmen, werden die Sparkassen mit „ertragsmaximierenden Privatbanken ‚in einen Topf‘ geworfen“ (1996, S. 305).

Die beispielsweise von Walter Ott noch 1992 festgestellte anhaltende und ungebrochene Marktorientierung der Sparkassen mit dem Bestreben, möglichst „bankengleich“ sein zu wollen, wird vom DSGVO spätestens mit der „Standort: hier“-Kampagne in Frage gestellt. Die „Standort: hier“-Kampagne zeichnet sich gegenüber anderen Kommunikationskonzepten durch ihren gesellschaftspolitischen Charakter aus, der die Zäsur im Selbstverständnis führender Sparkassenfunktionäre in der Organisation zu festigen versucht. Argumentativ bezieht sich Heitmüller auf die bereits erwähnte DSGVO-Umfrage, wenn er seiner Organisation die Abgrenzung vom Bankenimage nahelegt:

*„Ich halte dieses Ergebnis für ein Warnsignal mit hoher geschäftspolitischer Brisanz. (...) Eine nachhaltige Existenzsicherung der Sparkassenorganisation in öffentlicher Rechtsform kann nur gelingen, wenn sie eine langfristige Profilierungsstrategie verfolgt und diese durch Leistungen auch täglich unter Beweis stellt. Diese Strategie muss einerseits flächendeckend den geschäftlichen Erfolg sicherstellen und andererseits nachhaltig ein eigenständiges, unverwechselbares Profil der Sparkassen in der Bevölkerung verankern. Diese Positionierung und Profilierung ist für die Sparkassen im künftigen Wettbewerb von existentieller Bedeutung. Damit aber liegt die herausragende Bedeutung der Initiative ‚Standort: hier‘ auf der Hand“ (Heitmüller 1996, S. 305 f.).*

Mit der „Standort: hier“-Kampagne will die Sparkassenorganisation in für gesellschaftsrelevant gehaltenen Themenfeldern wie „Innovationskraft des Mittelstands und Wege in die Dienstleistungsgesellschaft“, „der Bürger in der Kommune der Zukunft“, die „Kunst- und Kulturförderung“ und der Schuldnerberatung die Meinungsführerschaft übernehmen und sie durch Angebote in der Praxis untermauern. Auf das Eigeninteresse der Sparkassen, die nachhaltige Existenzsicherung in öffentlich-rechtlicher Form, wird dabei verwiesen.

Wie mit dem Herantragen der Forderung an das Sparkassenmarketing nach Gesellschaftsorientierung (Public Relations im Sinne von Public Affairs) gezeigt werden sollte, bedient sich die Reinterpretation des eigenen Selbstverständnisses sozialwissenschaftlicher Deutungsweisen.<sup>11</sup> Zeitgleich lässt sich Mitte der 90er Jahre auch im sparkassenpolitischen Diskurs in der Zeitschrift „Sparkasse“ eine Betonung des

---

<sup>11</sup> Unter Public Affairs wird eine erweiterte Fassung von Öffentlichkeitsarbeit verstanden, wonach sich eine Organisation zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung bekennt und ein zielgerichtetes Gestalten der Kommunikation zwischen sich und seinen Teilöffentlichkeiten zu errichten versucht mit dem Ziel, Vertrauen, Akzeptanz und Interessenausgleich zu erreichen. Den Erfolg und Bestand einer Organisation gilt es langfristig zu sichern.

öffentlich-rechtlichen Auftrages wiederfinden.<sup>12</sup> Bei dieser in der Zeitschrift „Sparkasse“ diskutierten Rückbesinnung zitiert man beispielsweise Ralf Dahrendorf, der „Sparkassen als wirtschaftliche Einrichtungen mit großer Bedeutung sowohl für Ökonomie als auch für soziale Kohäsion“ würdigt und diese als eine „Art Bindeglied zwischen Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Solidarität“ bezeichnet (vgl. Haasis 1997, S. 73; Bredthauer 1996). Horst Köhler, damaliger Präsident des DSGV, beruft sich in seinen Beiträgen auf interdisziplinäre wissenschaftliche Untersuchungen, die lokalen und regionalen Handlungsgemeinschaften eine Renaissance prognostizieren (Köhler 1996). Die traditionelle dezentrale Aufbauorganisation der Sparkassenfinanzgruppe war damit nicht etwa veraltet, sondern aktueller denn je. Köhler weiß sich auf der richtigen Seite, wenn er fortführt: „Bottom-up-Ansätze‘ gewinnen gegenüber ‚Top-down-Ansätzen‘ in der Praxis von Wirtschaft und Politik immer mehr an Bedeutung“ (Köhler 1996, S. 543).

Einzelne Verbandsfunktionäre verfolgen die Diskussion sozialwissenschaftlicher Provenienz und importieren einzelne Elemente, wenn diese Angebote auf jeweilige Problemlagen eine Antwort zu bieten scheinen oder mittels dieser Angebote sich neue Argumentationsketten bilden lassen. Die von Horst Köhler angesprochenen Bottom-up-Ansätze passen in einer Zeit, in der sich Großbanken internationalisieren, gut in ein neues, altes Selbstverständnis, das im Kontrast zur Internationalisierung der Großbanken steht. Während sich die Großbanken ihrem Selbstverständnis nach internationalisieren, „glokalisieren“<sup>13</sup> sich die Sparkassen, indem sie ihre Verwurzelung im Lokalen und gleichzeitig ihre Einbettung in ein leistungsfähiges Netzwerk herausstreichen, das über die Landesbanken mit ihren Auslandsniederlassungen und den anderen Verbundpartnern entsteht. Sicher kann diese Gegenposition der Sparkassen als Verteidigung vorteilhaft erkannter institutioneller Besonderheiten betrachtet werden. Doch diesseits einer Ergründung der Motive für diese Gegenposition kann sie zumindest als direktes und nach Ansicht des Autors interessantes Gegenteil zur Shareholder-value-Orientierung der Kreditbanken betrachtet werden.

Bei der Organisation der Kampagne, auf die im einzelnen hier nicht eingegangen werden kann, wurden und werden kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt, indem diese Kampagne integriert zu kommunizieren versucht wird, so weit dies der dezentralen Sparkassenorganisation gelingen kann. Die Kampagne selbst erscheint m. E. relativ glaubwürdig, weil sie die bisherige Identität nicht in Frage stellt und

---

<sup>12</sup> Diese geschilderte Rückbesinnung auf die sozialpolitische Eigenart des Sparkassenwesens stellt m. E. aber nicht nur eine Marketingmaßnahme im verschärften Wettbewerb der Kreditinstitute und Finanzdienstleister dar. Die spätestens seit den 60ern forcierte Bankenähnlichkeit der Sparkassen hatte zu einer Profillosigkeit der Sparkassen gegenüber den Banken geführt, gegen die Alternativstrategien mit einer Rückbesinnung auf Regionalität und Effizienz via dezentraler Organisation auch das Selbstwertgefühl der Sparkassenmitarbeiter zu stärken in der Lage war.

<sup>13</sup> Ein aus global und lokal entstandener Neologismus, der von der Sparkassenorganisation allerdings selbst nicht verwendet wird.

an erbrachte Leistungen der Sparkassen anknüpfen kann. In Praktikerbreviers werden beispielsweise Anleitungen gegeben, wie mit Ergebnissen von empirischen Erhebungen im Geschäftsgebiet der Sparkassen Anlässe für zusätzliche Pressemeldungen geschaffen werden.

In der Praxis der Sparkassenarbeit vor Ort bleibt eine wissenschaftliche Ausbildung<sup>14</sup> der Kommunikationsfachleute eher die Ausnahme und ist gerade auch wegen der zentralen Vorbereitung von Kommunikationsmaßnahmen, der bis ins kleinste Detail ausgearbeiteten Anleitungen und Musterpresseerklärungen sowie der nach dem Baukastenprinzip zusammensetzbaren Kommunikationsstrategien entbehrlich. Insofern konnten auch keine Befunde zur Verwissenschaftlichung der Kommunikationspraxis vor Ort festgestellt werden.

#### 4 Fazit

Die bereits in der industriesoziologischen Literatur aufgezeigte Nachfrage nach sozialwissenschaftlichem Wissen auf dem Gebiet des Wandels von Sozialstrukturen, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur (vgl. Bosh/Fehr 1997, S. 48) ließ sich im Rahmen meiner Arbeit auch für die Kommunikationspolitik der Sparkassenorganisation bestätigen. Sozialwissenschaftliche Deutungsangebote finden zumindest Eingang beim DSGV. In diesem Zusammenhang ist es in den 90er-Jahren zu einer von der Sparkassenfinanzgruppe intendierten Rückbesinnung auf ihren öffentlich-rechtlichen Auftrag gekommen, der die Differenz der Sparkassen zu den Banken herausstellt. Die Sparkassenkommunikationspolitik betont verstärkt den öffentlich-rechtlichen und lokalen Charakter der Sparkassen, der gerade angesichts der in den 90er-Jahren massenmedial diskutierten Globalisierung einen quasi-natürlichen Charme zu versprühen in der Lage ist. Sparkassen, so das neue Credo, übernehmen „Verantwortung in Gesellschaft und Region“, womit sie sich deutlich von den Kreditbanken abgrenzen wollen, denen sie vorwerfen, ihre Wertschöpfung und Abgabenlast vornehmlich im Ausland vorzunehmen – was Sparkassen nicht dürfen. Ralf Dahrendorfs 1997 in einem Interview gemachte Aussage, dass er den deutschen Sparkassen eine große Bedeutung sowohl für Ökonomie als für soziale Kohäsion beimisst, die leider so nicht in anderen Staaten anzutreffen sei, wird dankbar aufgegriffen; ebenso Dahrendorfs Begriff von Sparkassen als eine „Art Bindeglied zwischen Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Solidarität“. Die durch die „Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V.“ in Auftrag gegebene Studie „Gesellschaftsorientiertes Marketing: Ansatzpunkte für ein verbraucherpolitisch orientiertes Maßnahmenbündel für Sparkassen“ korrespondiert mit praktischen, gesellschaftsorientierten Marketingmaßnahmen

---

<sup>14</sup> Wissenschaftlich ausgebildete Mitarbeiter sind in der Sparkassenorganisation im Vergleich zu den Großbanken deutlich unterrepräsentiert (vgl. hierzu im einzelnen Schrenker 1999, S. 58 ff.).

men. Gesellschaftspolitische Expertise und verbraucherpolitisch relevante Perspektiven werden durch Marketingprofessoren der Sparkassenpraxis nahegebracht. Sparkassenfunktionäre scheinen nicht nur die Diskussionen sozialwissenschaftlicher Provenienz zu verfolgen, sondern importieren auch einzelne Elemente, sofern diese ihre Erwartungen erfüllen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sozialwissenschaftliches Wissen, von vereinzelt Ausnahmen abgesehen, vornehmlich über das Instrumentarium von Experten für z. B. Marketing- und Werbefragen in die Praxis gelangt.

Im Gefolge der Rezeption organisationstheoretischer Erkenntnisse in der Kommunikationspolitik wird die Rückbesinnung auf den öffentlich-rechtlichen Charakter gefordert. Zentral für die mit „Standort: hier“ betriebene Corporate-identity-Politik ist die Betonung der lokalen Charakteristika der Sparkassenorganisation. Diese Besinnung ist eine Abkehr von der Öffentlichkeitsarbeit der 70er Jahre, die in erster Linie die Kompetenz der Sparkassen als Banken herausstellte. Das lange vorherrschende Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber den Banken war damit einem neuen Selbstbewusstsein gewichen. Mit der Standortorientierung wird der gemeinwirtschaftliche Charakter der Sparkassen in den Vordergrund gestellt. Dies stellt m. E. eine Zäsur im Selbstverständnis führender Sparkassenfunktionäre dar.

Für die Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens in der Sparkassenpraxis wird abschließend die These vertreten, dass die Nachfrage nach empirischer und theoretischer Hilfestellung bei der Begründung von Entscheidungen durchaus gegeben ist, das in Frage kommende praxisrelevante, explizit sozialwissenschaftliche Wissen jedoch nur in den seltensten Fällen als solches nachgefragt wird. Die Praxis definiert Praxisrelevanz danach, ob auf ihre Problemlagen entsprechende Wissensangebote passen. Die wissenschaftliche Disziplin als solche ist dabei von nachrangiger Bedeutung.

## Literatur:

- Ashauer, Günter, 1991: Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe. Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Baecker, Dirk, 1991: Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft. Mit einem Vorwort von Niklas Luhmann. Frankfurt.
- Borscheid, Peter, 1995: Geschichtliche Entwicklungslinien des öffentlichen Auftrags im Bankensektor. In: Lüthje, Bernd; Verband öffentlicher Banken, (Hrsg.): Banken und öffentlicher Auftrag. Bonn.
- Bosch, Aida; Fehr, Helmut, 1997: Sozialwissenschaften und Praxis – Veränderte Anwendungsbezüge und Herausforderungen der 90er Jahre. In: Univ. Erlangen-Nürnberg, Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum, Institut für Soziologie, Projektgruppe Sozialwissenschaften und Praxis (Hrsg.): Arbeitspapiere I Symposium am 18. April 1997 in Erlangen: Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften – Herausforderungen in den 90er-Jahren, Tagungsbericht. Erlangen, S. 35-52.
- Bredthauer, Karl D. 1996: Die Quadratur des Kreises. Ökonomie, sozialer Zusammenhalt und Demokratie im Zeitalter der Globalisierung. Ein „Blätter“-Gespräch mit Ralf Dahrendorf. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, S. 1060-1071.

- Deutsche Bundesbank, 1998: Entwicklung des Bankensektors und Marktstellung der Kreditinstitutsgruppen seit Anfang der neunziger Jahre. Monatsbericht März 1998, S. 33-64.
- Deutscher Sparkassenverlag (DSV) (Hrsg.), 1989: Gestaltungsregeln für das einheitliche Erscheinungsbild. (EA 1997). Vollständig neu bearbeitete 2. Auflage von Sepp Landsbek, Rotis, Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- DSGV (Hrsg.), 1997: „Standort: hier“ – eine Initiative der Sparkassen für Wirtschaft und Gesellschaft. Broschüre von 37 Seiten. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- DSGV (Hrsg.) 1996, 1997: „Standort: hier“ – Kommunikationshandbuch. Nur für den Dienstgebrauch. Loseblattsammlung. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- DSGV (Hrsg.) o. J. (1994): Die Sparkassenwerbung von 1924 bis heute. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- DSGV (Hrsg.) o. J. (1994): Agenturbriefing und Kommunikationsphilosophie für die Gemeinsame Sparkassenwerbung ab 1996, 18seitiges Manuskript.
- Eichhorn, Franz-Josef (Hrsg.), 1996: Die Sparkassenorganisation im Umbruch. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Emmerich, Norbert-Christian, 1995: Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung 1750 bis 1995. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Güde, Udo, 1995: Geschäftspolitik der Sparkassen. Grundlagen und aktuelle Probleme. 6. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Heitmüller, Hans-Michael, 1996: „Standort: hier“ – eine Initiative der deutschen Sparkassenorganisation. In: Sparkasse Heft 7, S. 304-309.
- Köhler, Horst, 1996: Globalisierung des Bankgeschäfts: Die Antwort der Sparkassenorganisation. In: Sparkasse Heft 4, S. 164-165.
- Köhler, Horst, 1996: Globalisierung, sozialer Zusammenhalt und Demokratie – Renaissance der Sparkassenidee. In: Sparkasse Heft 12, S. 542-547.
- Krummrich, Klaus, 1995: Forschungsprojekt „Gesellschaftsorientiertes Marketing: Ansatzpunkte für ein verbraucherpolitisch orientiertes Maßnahmenbündel für Sparkassen“. In: Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. (Hrsg.): Mitteilungen 41, September, Bonn, S. 53-59.
- Lüthje, Bernd; Verband öffentlicher Banken, (Hrsg.), 1995: Banken und öffentlicher Auftrag. Bonn.
- Mura, Jürgen, 1995: Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte II. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart.
- Naßmacher, Karl-Heinz; Stein, Heinrich von; Büschgen, Hans-E., 1998: Banken in Deutschland. Wirtschaftspolitische Grundinformationen. Opladen.
- Ott, Walter, 1992: Aspekte der Organisationskultur der bundesdeutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Diss. phil. Univ. Salzburg.
- Ronge, Volker; unter Mitarbeit von Peter J. Ronge, 1979: Bankpolitik im Spätkapitalismus. Politische Selbstverwaltung des Kapitals? Stamberger Studien 3, Frankfurt a. M.
- Schrenker, Karl-Heinz, 1999: Sozialwissenschaftliches Wissen in der Praxis. Eine Untersuchung zur Wissensverwendung in der Sparkassenorganisation. Marburg, zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg.
- Universität Erlangen-Nürnberg, Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum, Institut für Soziologie, Projektgruppe Sozialwissenschaften und Praxis (Hrsg.), 1997: Arbeitspapiere I Symposium am 18. April 1997 in Erlangen: Praxisrelevanz der Sozialwissenschaften – Herausforderungen in den 90er Jahren. Tagungsbericht. Erlangen.
- Universität Erlangen-Nürnberg, Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum, Institut für Soziologie, Projektgruppe Sozialwissenschaften und Praxis (Hrsg.), 1998: Sozialwissenschaften zwischen Nützlichkeit und Vernunft – Zwischenbefunde zur „Anwendungsdebatte“, Symposium am 22. und 23. April 1998, Tagungsband. Erlangen.

- Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. (Hrsg.), 1996: Die Sparkassenwerbung: historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven. Sparkassenhistorisches Symposium 1995. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. (Hrsg.), 1993: Das Personal- und Bildungswesen der Sparkassenorganisation - historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven. Sparkassenhistorisches Symposium 1992. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. (Hrsg.), 1987: Die Entwicklung der Sparkassen zu Universalkreditinstituten. Sparkassenhistorisches Symposium 1986. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e. V. (Hrsg.), o. J. : Der öffentliche Auftrag der Sparkassen in der historischen Entwicklung. Sparkassenhistorisches Symposium 1985. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.

**Dr. Karl-Heinz Schrenker**  
**Schillerstraße 9**  
**91310 Forchheim**  
**Tel.: ++49.9191.65337**

*Karl-Heinz Schrenker*, Jg. 1969, Dr., Bankkaufmann, Politologe M. A., promovierter Soziologe. 1994/95 Mitarbeiter für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit der Kreissparkasse Bamberg. Seit 1996 Angestellter einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft in Fürth.