

Sparkassen in der sozial-ökologischen Transformation

Vom Nachzügler zum Vorreiter?

Sparkassen und ihre Verbundpartner sind ein Kernelement der deutschen politischen Ökonomie. In der Finanzierung der sozial-ökologischen Transformation spielt die Sparkassen-Finanzgruppe deshalb eine entscheidende Rolle.

Von Ulrich Klüh, Jakob Kubin und Ilias Naji

Die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) ist Teil von engmaschigen Akteursnetzwerken aus regionalen Banken, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), politischen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren. Diese Netzwerke prägen auch die sozial-ökologische Transformation. Als Institutionen mit öffentlichem Auftrag haben Sparkassen das Potenzial, ein Schlüsselement regionaler Nachhaltigkeitsübergänge zu sein. Sie werden vor diesem Hintergrund oft als potenzielles Kernelement eines strukturellen Wandels hin zu einem nachhaltigen, gemeinwohlorientierten und demokratischeren Finanzsystem angesehen (Emunds et al. 2022). Allerdings wurde der SFG lange mangelnder Ehrgeiz in Nachhaltigkeitsfragen vorgeworfen (siehe bspw. Senn/Wardenga 2020). In entsprechenden Rankings tauchen Sparkassen nur vereinzelt auf den vorderen Plätzen auf (Fair Finance Guide Deutschland 2025). Wissenschaftliche Studien bestätigen diese Sichtweise zumindest teilweise (Flögel et al. 2023). Inzwischen sind Sparkassen jedoch ehrgeiziger geworden, wenn es um ökologische Fragen geht. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und seine regionalen Pendanten haben mehrere Großprojekte initiiert, um Nachhaltigkeit systematischer in Geschäftsmodellen und -prozessen zu verankern, zudem wurden umfangreiche Schulungsprogramme für Mitarbeitende aufgelegt.

Wo könnte der Weg der Sparkassen im Hinblick auf die sozial-ökologische Transformation hinführen? In einem dreijährigen vom BMBF geförderten Forschungsprojekt mit dem Titel „Climate Finance Society“ haben wir dies eingehend untersucht. Wir greifen Ergebnisse dieses Projekts auf, um drei Fragen zu beantworten: Welche Einsichten zur Rolle von Sparkassen in der sozial-ökologischen Transformation lassen sich aus einer organisationssoziologischen Perspektive ableiten, in deren Mitte sogenannte „institutionelle Logiken“ (IL) stehen (Klüh/Naji 2025)? Welche politischen Maßnahmen wären erforderlich, um Sparkassen zu einem aktiveren Akteur der Transformation zu machen? Können Sparkassen im Hinblick auf weiter

reichende Vorstellungen (gesellschaftliche Wiedereinbettung von Finanzmärkten, Postwachstum, demokratische Planung) als „bereits vorhandene“ Institutionen betrachtet werden?

Institutionelle Logiken im Sparkassenwesen

Im Rahmen unserer Feldforschung kombinierten wir Tiefeninterviews mit teilnehmenden Beobachtungen, einem Delphi-Verfahren und Dokumentanalysen. Für unsere Arbeit im Feld operationalisierten wir IL als „Organisationsprinzipien“ und „kulturelle Praktiken“, die das Verhalten der Feldteilnehmenden prägen. Nach mehreren Interviewrunden kristallisierten sich sieben Logiken heraus. Besonders relevant für die Erklärung des anfänglich zögerlichen Engagements ist die im Sparkassenwesen inzwischen dominante „Logik der Wettbewerbsfähigkeit“. Nachhaltigkeit wird als Wettbewerbsvorteil von Groß- und Ethikbanken angesehen, der eigene Kundstamm und die eigene Mitarbeiterschaft bleiben eher distanziert. Dazu kommt die Angst, nicht das richtige „Maß“ der eigenen Nachhaltigkeitsorientierung zu finden. Die Befürchtung, bei wichtigen Stakeholdern entweder als „zu grün“ zu gelten oder beim „Greenwashing“ erlappt zu werden, gerät in Konflikt mit der ausgeprägten „Logik der Reputationsbewahrung“.

Die jüngste Intensivierung von Nachhaltigkeitsbestrebungen wird stark von einer „Richtlinienkonformitätslogik“ (Umsetzung von Regulatorik) sowie von einer zunehmend bedeutsamen „Vertriebslogik“ geprägt. Darüber hinaus kommt eine „Logik des Gemeinwohlbeitrags“ zum Tragen, die nicht zuletzt dazu dient, Nachhaltigkeitsbelange vom Geschäftsmodell weg auf die Rolle der Organisation als zivilgesellschaftlichem Akteur zu lenken. Bei Zielkonflikten zwischen Logiken tritt eine „Mandatslogik“ in Kraft. Schließlich wird in vielen Gesprächen immer wieder Bezug auf die hohe Bedeutung von „Beziehungslogiken“ genommen. Als „Transformationsbegleiter“ könnten Sparkassen unter bestimmten Bedingungen zum tradierten „Relationship Banking“ zurückkehren und neues Beziehungskapital aufbauen, so die Hoffnung.

Rückkehr zum Relationship Banking?

Inwieweit kann die Bedeutung der Beziehungslogik als Ansatzpunkt dienen, Sparkassen zum Frontrunner im Bereich Sustainable Finance (SF) zu machen? Zur Beantwortung dieser Frage ist es notwendig, die Logiken im Sparkassenwesen mit den Logiken von anderen Akteuren abzugleichen. Welche Er-

wartungen haben Kund*innen, insbesondere KMU und Kommunen, an die selbst ernannten Transformationsbegleiter? Wo entstehen Konflikte?

Unsere Forschung bezüglich dieser Fragen (Knoll et al., im Erscheinen) stimmt zunächst skeptisch. Die Hoffnungen der Sparkassen, das Relationship Banking wiederzubeleben und so ihre eigene „Finanzialisierung“ zurückzudrängen, kollidieren mit den Logiken anderer Sektoren. Dies wird besonders im Vergleich mit KMU deutlich. Die Richtlinienkonformitäts- und Vertriebslogik der Sparkassen steht im Widerspruch zu Innovations-, Produktions- und Globalisierungslogiken von KMU. Die Bereitschaft, sich auf eine Intensivierung von Beziehungsgeflechten einzulassen, scheitert zudem am hohen Wettbewerbs- und Profitdruck sowie an Uneinigkeit über die bisherigen Transformationsziele.

Dementgegen stehen progressive NGOs, die radikalere Ansätze einfordern und die Lösung von komplexen Problemen nicht in Finanzierungsfragen, sondern in Wachstumsverzicht und Umverteilung sehen. Schließlich sind viele der möglichen Kooperationspartner*innen im Bereich SF, vor allem andere öffentliche Einrichtungen wie Entwicklungs- und Förderbanken, Regulierer und Standardsetzer, von Logiken geprägt, die im Kontext des EU-Green-Deal maßgeblich sind. Sie vertrauen Standardisierungs- oder Kapitalmarktmechanismen. Die Rückkehr zum Relationship Banking scheitert mithin an unterschiedlichen Legitimitäts- und Rationalitätsordnungen, die auf der Seite der Sparkassen eine Abkehr, auf der Seite anderer Akteure eine Zuwendung zu Logiken der Finanzialisierung und Globalisierung implizieren.

Wirtschaftspolitische Weichenstellung. „Public Banking Union“ versus „Kapitalmarktunion“?

Trotz dieser eher skeptischen Einschätzungen könnte der Wunsch der Sparkassen und mittelbar auch der von ihnen betreuten Unternehmen nach einer Stärkung der Beziehungslogik durchaus Ansatzpunkt für wirtschaftspolitische Weichenstellungen sein. Aus unserer Sicht wäre es deshalb sinnvoll, eine Strategie zur Ausweitung der Rolle öffentlicher Banken in der Transformation auch an den von uns beschriebenen Logiken auszurichten. Dazu schlagen wir einen dreigleisigen Ansatz vor. Erstens sollte die Politik Maßnahmen zur Stärkung der Beziehungslogik und der Logik des Gemeinwohlbeitrags ergreifen. Zweitens sollten die Logiken der Mandats- und Richtlinienkonformität als Hebel verwendet werden, allerdings unter Berücksichtigung der Besonderheiten der SFG und der im Hinblick auf Größe und Geschäftsmodelle sehr heterogenen Struktur. Insbesondere wäre es wünschenswert, „proportionale“ Formen der europäischen Regulierung zu finden. Drittens sollten Wettbewerbs- und Reputationslogik neu kanalisiert und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden.

Welche Schritte könnten ergriffen werden, um einen solchen „Deal“ zu ermöglichen? Auf der lokalen Ebene könnte

schon jetzt auf eine Pluralisierung der Leitungsgremien (primär der Verwaltungsräte) hingewirkt werden. Dies würde die Einbindung von Sparkassen in lokale Nachhaltigkeitsnetzwerke begünstigen und die Angst vor mangelnder Transformationskompetenz abschwächen. Auf der regionalen Ebene wird es vor dem Hintergrund der Beauftragtenlogik notwendig sein, Aspekte der ökologischen Nachhaltigkeit in den gesetzlichen Auftrag zu integrieren.

Entscheidend wird es jedoch sein, auf der nationalen und europäischen Ebene ein politisches Bekenntnis zur zentralen Rolle öffentlicher Banken in der Transformation abzugeben. Denkbar wäre beispielsweise, neben der „Savings and Investment Union“ der EU eine „Public Banking Union“ (PBU) anzustreben. Die im Kontext des Draghi-Reports vorgeschlagene „Bank für die Dekarbonisierung der Industrie“ könnte als Nukleus einer solchen PBU dienen und zu einer „Industrie- und Ökologiebank für Klimaschutz und -anpassung“ weiterentwickelt werden. Sie könnte als Kernstück eines Netzwerks dienen, das öffentliche Geschäftsbanken, Entwicklungs- und Förderbanken und Zentralbanken verbindet und diese fiskalisch und demokratisch einbettet.

Ausblick: Sparkassen als „Déjà-la“-Institutionen?

Unsere Forschung liefert schließlich ein weiteres, überraschendes Resultat. Konfrontiert mit Wachstums- und Globalisierungskritik zeigen sich Sparkassen nicht nur offen für entsprechende Diskurse (unter Berücksichtigung der eher skeptischen Haltung der meisten Stakeholder). Ihre IL integrieren historische, kulturelle und politökonomische Elemente in einer Art und Weise, die eine Reflexion ihrer potenziellen Rolle in einer weniger wachstums- und wettbewerbsgetriebenen Gesellschaft lohnenswert erscheinen lassen. Dazu gehört insbesondere auch die Frage, welche Rolle Sparkassen in Prozessen demokratischer Planung spielen könnten (Sorg 2025).

Historisch spielen Sparkassen eine wichtige Rolle, wenn Prozesse starken Strukturwandels einsetzen. Sie koordinieren und prägen Abstimmungs- und Planungsprozesse im Bereich der Regionalentwicklung und bringen sich in komplexe Akteursnetzwerke ein. Dabei haben sie auch Erfahrungen mit der ökonomischen Gestaltung von Schrumpfungsprozessen gemacht. Politökonomisch kamen ihnen hierbei ihre engen Verbindungen zur lokalen und überregionalen Politik zugute. Auch die zentrale Rolle, die Beschäftigte im Rahmen der Governance spielen, kann unterstützend wirken. Vor allem jedoch erweist sich die enge Einbindung in lokale Akteursnetzwerke als Vorteil, die an die in der Transformationsforschung grundlegende Analyse von „wicked problems“ und demokratischer Meta-Governance erinnert (Klüh 2021).

Kulturell sind Sparkassen durch ihre enge Verwurzelung in lokalen Kontexten geprägt. Gerade in ländlichen Räumen besteht in der Belegschaft eine Präferenz für ein relativ hohes Maß an Stationarität, welches genau jenen Modernisierungs-

logiken widerspricht, die polit-ökologisch vermehrt hinterfragt werden. Prozesse der Entschleunigung und De-Globalisierung, wie sie in vielen Vorstellungen von Postwachstum eine wichtige Rolle spielen, stellen für Sparkassen nicht nur eine Bedrohung, sondern partiell eine Chance dar. Dies gilt gerade dann, wenn mit diesen Prozessen die Hoffnung auf ein Wiedererstarken von Beziehungslogiken verbunden ist.

Das Sparkassenwesen könnte sich vor diesem Hintergrund als ein vielversprechendes Forschungsfeld zur Untersuchung von sogenannten „Déjà-la-Institutionen“ im Sinne von Didry (2024) erweisen. Ihre Geschäftsmodelle und institutionellen Logiken zeichnen sich durch Rudimente einer anti-modernistischen und stationären Haltung aus – auch wenn aktuell die meisten Stakeholder der Sparkassen, von den Kommunen über das Gros der KMU bis hin zu Aufsichtsbehörden eine stark ablehnende Haltung gegenüber „Postwachstumsideologien“ aufweisen dürften.

Literatur

- Didry, C. (2024): Retrouver le socialisme sous « le déjà-là communiste » du salariat. In: *Germinal* N° 7 (2), S. 20–31.
- Emunds, B./Faust, M./Kädtler, J./Klüh, U. (Hrsg.) (2022): Was sollen und dürfen Banken tun? Gesellschaftliche Erwartungen in und nach der Finanzkrise. Frankfurt, New York, Campus Verlag.
- Fair Finance Guide Deutschland (2025): Bewertung. Im Internet unter <https://www.fairfinanceguide.de/ffg-d/bewertung/>
- Flögel, F./Scheppelmann, P./Zademach, H.-M./Zörner, M. (2023): Injecting climate finance into SME lending in Germany. Opportunities for and limitations of regional savings and cooperative Banks. In: *ZFW – Adv. in Econ. Geogr.*, S. 111–123.
- Klüh, U. (2021): Public Management – ertüchtigte Staatlichkeit und das politische Paradox. In: *Sturn, R./Klüh, U. (Hrsg.): Der Staat in der großen Transformation – Jahrbuch normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik* 19. Marburg, Metropolis-Verlag, S. 117–146.
- Klüh, U./Naji, I. (2025): Reluctant transformers. The institutional logics of German savings banks, climate finance. Hochschule Darmstadt, ZNWU/SECP Diskussionspapier Nr. 15.

Knoll, L./Klüh, U./Naji, I./Rossmann, F. (im Erscheinen): Sustainable finance down to earth? Insights from the German regional economy. In: *Finance and Space*.

Senn, M./Wardenga, J. (2020): Selbstverpflichtung der deutschen Sparkassen für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften. Im Internet unter: <https://www.finanzwende.de/blog/selbstverpflichtung-der-deutschen-sparkassen-fuer-klimafreundliches-und-nachhaltiges-wirtschaften>

Sorg, C. (2025): Finance as a form of economic planning. In: *Competition & Change* 29 (1), S. 17–37.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. Ulrich Klüh ist Professor für Politische Ökonomie und Ökologie und Sprecher des Direktoriums des Zentrums für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik (ZNWU) an der Hochschule Darmstadt.

Dr. Ilias Naji und **Jakob Kubin** sind wissenschaftliche Mitarbeiter an der Hochschule Darmstadt und dem ZNWU.

Hochschule Darmstadt, Haardtring 100, 64295 Darmstadt,
E-Mail: ulrich.klueh@h-da.de



Nachhaltige Kapitalanlage

Durch ethisch-nachhaltiges Investment können wir sozial verantwortlichen und ökologischen Wirtschaftsweisen zum Durchbruch verhelfen. Dieses Buch diskutiert aktuelle Themen zur nachhaltigen Kapitalanlage und verknüpft sie mit systemrelevanten Fragestellungen.

Bestellbar im Buchhandel und unter www.oekom.de



cric e.V. (Hrsg.)
Sustainable Finance
618 Seiten, Broschur, 39 Euro
ISBN 978-3-98726-147-3
Auch als eBook erhältlich



oekom

Die guten Seiten der Zukunft