

Inhaltsverzeichnis

	<i>Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, Berlin</i>	
	<i>Prof. Dr. Dr. Johannes Wallacher, Präsident der Hochschule für Philosophie, München</i>	
	Vorwort	21
Teil 1	Werte in der Finanzwirtschaft	23
	<i>Prof. Dr. Dr. Johannes Wallacher, Hochschule für Philosophie, München</i>	
	Werte in der Finanzwirtschaft – Neue Wege nach der Finanzkrise?	25
1	Grenzen der ethischen Richtigkeitsvermutung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs	26
2	Werte und Normen für gemeinwohlförderliche Finanzmärkte	29
3	Handlungsfelder gemeinwohlförderlicher Finanzwirtschaft	32
3.1	Räume für kulturell verankerte Wirtschaftsstile	32
3.2	Einschränkung der Spekulation auf Nahrungsmittelmärkten	34
3.3	Unternehmensverantwortung für wertorientierte Geschäftsstrategien	36
	Literatur	39
	<i>Georg Fahrenschon, Präsident des Deutscher Sparkassen- und Giroverbands, Berlin</i>	
	Menschen verstehen, Sicherheit geben, Zukunft denken – die Positionierung der Marke Sparkasse im Kontext heutiger Erwartungen an die Finanzwirtschaft	41
1	Ausgangssituation der Finanzwirtschaft	41
2	Werteorientierung von Kreditinstituten	44
3	Das heutige Profil der Sparkassen	46

4	Die künftige strategische Wertepositionierung der Sparkassen . . .	47
5	Fazit	54
	<i>Prof. Dr. Karsten Fischer, Ludwig-Maximilians-Universität, München</i>	
	Orientierung und Legitimation: Politik mit der Gemeinwohlformel	55
	Literatur.	64
	<i>Thorsten Wehber, Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V., Bonn</i>	
	„... die Emancipation des dritten Standes bis tief in die untern Classen vollenden“. Die ethische und gesellschaftspolitische Mission der frühen Sparkassen	65
1	Sparkassen als Element der aufgeklärt-frühliberalen Gesellschaftsreform.	66
2	Über den Sparer zum Bürger: Die reformerische Aufgabe der Sparkassen	69
3	Anspruch und Wirklichkeit	71
4	Von der ‚moralischen Anstalt‘ zum marktorientierten Wettbewerbsunternehmen	73
5	Die Aktualität der Sparkassenidee	76
	Literatur.	78
	<i>Stefan Marotzke, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin</i>	
	Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit und Verbindlichkeit in der Kommunikation. Ein Bericht aus der Praxis	79
1	Einführung.	79
2	Aspekte einer Ethik der Kommunikation	79

3	Die drei Kommunikationsdisziplinen in ihrer klassischen Ausprägung	81
3.1	Die Marketing-Kommunikation	81
3.2	Public Relations	82
3.3	Presse / Medien	83
4	Kommunikation in der Krise	84
4.1	Schnell, ehrlich und transparent.	85
4.2	Der Shitstorm.	86
5	Die digitale Revolution.	88
6	Moderne Kommunikation in der Sparkassen-Finanzgruppe	88
6.1	Vernetztes Arbeiten in großen Einheiten.	89
6.2	Sparkassen und ihre Mitarbeiter im Netz.	89
7	Schluss	91
	Literatur.	91
Teil 2	Wirtschafts- und Unternehmensethik	93
	<i>Dr. Michael Wolgast,</i>	
	<i>Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin</i>	
	Sparkassen und Wirtschaftsordnung – ethische Bezüge	95
1	Der Sparkassengedanke	95
2	Entwicklung der Aufgabenstellung von Sparkassen.	97
3	Soziale Marktwirtschaft: Freiheit und Verantwortung	98
4	Sparkassen als Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft.	100
5	Entwicklungsperspektiven: Die Zukunft der Sparkassen	104
	Literatur.	105

PD Dr. Ulrich Thielemann,

MeM Denkfabrik für Wirtschaftsethik, Berlin

Wirtschaftsethik in postökonomistischer Perspektive 107

1	Das Ende der Deutungshoheit des Ökonomismus	107
1.1	Die Macht der Ökonomik	108
1.2	Von der implizit-affirmativen zur explizit-kritischen Ethik des Marktprinzips.	109
2	Postökonomistische Unternehmensethik: Von der Entthronung des Gewinnprinzips zur verdienten Reputation	110
2.1	Gewinnmaximierung ist nicht rechtfertigungsfähig	111
2.2	Gewinn ist kein binäres Kriterium	112
2.3	Langfristigkeit ist kein Garant verantwortungsvoller Geschäftstätigkeit	113
2.4	Die Eliminierung rentabilitätsfremder Gesichtspunkte	115
2.5	Die Zurückweisung des „Business Case for Ethics“	117
2.6	Geschäftsethik braucht eine Rahmenordnung.	118
	Literatur.	120

Klaus Krummrich und Gregor Mauer,

Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V., Bonn

Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit – zwei Seiten einer Medaille? 123

1	Vorüberlegungen zu einem Begriff der Wirtschaftsethik	124
2	Nachhaltigkeit: Ein Beispiel ethischer Reflexion?	127
3	Synthese: Gibt es nachhaltiges Wirtschaften ohne ethische Fundierung?	133
	Literatur.	135

Dr. Olaf Langner,

Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin

Öffentlicher Auftrag und Gewinnerzielung – Überlegungen zur wirtschaftlichen Tätigkeit von Sparkassen vor dem Hintergrund ihres öffentlichen Auftrages 139

1	Typische Untersuchungsgegenstände des öffentlichen Auftrages .	139
1.1	Inhalt des öffentlichen Auftrages	139
1.2	Infragestellung des öffentlichen Auftrages	140

2	Öffentlicher Auftrag und Gewinnerzielung.	141
2.1	Unterordnung des Gewinnstrebens unter die Erfüllung des öffentlichen Auftrages	142
2.1.1	Verfassungsrechtlicher Geltungsgrund des öffentlichen Auftrages	142
2.1.2	Bindung der kommunalen Wirtschaftstätigkeit an den öffentlichen Auftrag.	143
2.1.3	Gebot einer primär aufgabenorientierten Sparkassentätigkeit	145
2.2	Zwischenergebnis	146
3	Der öffentliche Auftrag unter Effizienzgesichtspunkten	147
3.1	Auswirkungen des öffentlichen Auftrages auf das tägliche Geschäft.	147
3.1.1	Dienstleistungen im Allgemeininteresse.	147
3.1.2	Erhöhter Kostenaufwand für Erfüllung des öffentlichen Auftrages.	149
3.2	Anpassung der Effizienzmaßstäbe bei Erfüllung eines öffentlichen Auftrages	149
	Literatur.	150
Teil 3	Werte in der Geschäftspolitik	153
	<i>Prof. Dr. Henry Schäfer,</i>	
	<i>Universität Stuttgart</i>	
	Ethik und Kapitalmarkt	155
1	Die dunkle Seite der Kapitalmärkte	155
2	Kapitalmärkte im ethischen Vakuum? Einige Grundlagen der modernen Kapitalmarkttheorie	159
2.1	Nutzen und Geldwert – das Fisher-Modell als Ausgangspunkt	159
2.2	Separation und Marktwert – die Weiterentwicklungen in der Kapitalmarkttheorie	164
3	Der Ethikgehalt der Kapitalmarkttheorie.	167
3.1	Ethik und Moral – Systematisierungen	167
3.2	Die verborgenen Ethik-Zonen in der Kapitalmarkttheorie	169
4	Fazit und Perspektive.	173
	Literatur.	177

*Ludger Gooßens, Marcus Waidelich,
Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin*
Die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt der Beratung 181

1	Der Kunde im Mittelpunkt	181
1.1	Der Kunde von heute	181
1.2	Erwartungen der Kunden an Finanzdienstleister	182
1.3	Kundenzentrierung als strategischer Wettbewerbsvorteil.	184
2	Geschäftsmodell Sparkasse.	185
2.1	Selbstverständnis der Sparkassen.	186
2.2	Die neue Geschäftsstrategie für die Sparkassen	186
2.3	Neue Chancen durch neue Markenpositionierung	187
3	Finanzkonzept – Ganzheitliche Beratung zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse	188
4	Neue Wettbewerber und Herausforderungen der Digitalisierung .	189
5	Fazit und Ausblick	190
	Literatur.	190

*Michael Flämig,
Landesbank Baden-Württemberg, Leipzig*
**Werte im Kreditgeschäft –
Wie Nachhaltigkeitsthemen im Kreditrisikomanagement Fuß fassen 191**

1	Ethik und Nachhaltigkeit	191
1.1	Konfessionelle Wertekonzepte.	192
1.2	Grenzenloses Wachstum, Postwachstum oder gesteuertes Wachstum.	194
1.3	Wunsch nach konsistentem Wertemodell	194
1.4	Im Spannungsfeld von Regulierung und ethischer Selbst- verpflichtung	196
2	Systematisierung von Werten	199
2.1	Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden	199
2.1.1	Sozialverträglichkeit.	200
2.1.2	Kulturverträglichkeit	201
2.1.3	Umweltverträglichkeit	201
2.2	Sozial-, Kultur- und Umweltverträglichkeit von Krediten in modernen Ethikkonzeptionen	201

2.3	Ethische Grundsätze der Kreditvergabepraxis auf Basis von Nachhaltigkeitsrichtlinien	205
2.4	Positivauswahl versus Negativauswahl	207
3	Regional und werteorientiert – Praxisausblicke	209
3.1	Regionale Kreditversorgung	209
3.2	Produkte mit realwirtschaftlichem Bezug	210
3.3	Besondere Anforderungen an öffentliche Unternehmen	210
	Literatur.	212
	<i>Johannes Behrens-Türk, Manfred Karg, DekaBank, Frankfurt</i>	
	Nachhaltige Unternehmensführung in der DekaBank	215
1	Vorbemerkung	215
2	Nachhaltigkeit im kapitalmarktbasieren Wertpapiergeschäft	217
2.1	Vertriebsunterstützung und Zusammenarbeit mit den Sparkassen	217
2.2	Anlegerinformation und Förderung der Verbreitung von Finanzwissen	218
2.3	Nachhaltige Anlageprodukte	218
2.4	Förderung der nachhaltigen Geldanlage	219
2.5	Anlagegrundsätze	219
2.6	Vorreiter in Europa durch Etablierung Nachhaltigkeitsfilter bei Eigenanlagen	220
2.7	Wahrnehmung der Stimmrechte und Dialog mit Unternehmen im Beteiligungsportfolio	220
3	Nachhaltigkeit im immobilienbasierten Assetmanagement	221
3.1	Nachhaltigkeitsstrategie Immobilien	221
3.2	Zertifizierungen von Gebäuden	222
3.3	Sanierungen	223
3.4	Externe Ratings bestätigen nachhaltige Ausrichtung	223
4	Asset-Management-bezogenes Kreditgeschäft	224
4.1	Finanzierungsgrundsätze	225
4.2	Achtung der Menschenrechte	225
4.3	Regionale Verankerung	226
5	Nachhaltigkeit als Verpflichtung für das Personalmanagement.	226
5.1	Dialog mit Personalvertretungen	227
5.2	Gleichberechtigung und Diversity	227
5.3	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	228

5.4	Unterstützung für junge Eltern	229
5.5	Unterstützung von Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen .	230
5.6	Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement	230
5.7	Bewegung.	230
5.8	Ernährung.	231
5.9	Medizin, Prävention und Arbeitssicherheit.	231
5.10	Psychische Gesundheit	232
5.11	Vergütung.	233
5.12	Ressourcenmanagement und Pflege der Arbeitgebermarke	234
5.13	Weiterbildung	235
5.14	Weiterbildung und Sensibilisierung zu Nachhaltigkeitsthemen . . .	237
6	Nachhaltiger Bankbetrieb.	237
6.1	Umweltprogramm	238
6.2	Dialog zu umweltrelevanten Themen	238
6.3	Beschaffungsmanagement	239
6.4	Ressourcenverbrauch, Emissionen und Abfallaufkommen.	240
6.5	Energieverbrauch	240
6.6	Geschäftsreisen	241
6.7	Treibhausgasemissionen	241
7	Gesellschaftliches Engagement.	242
7.1	Im Verbund der Sparkassen-Finanzgruppe.	242
7.2	Stiftung des Personalrates	243
7.3	Die Partnerschaften der DekaBank	243
7.3.1	MMK Museum für Moderne Kunst Frankfurt am Main.	244
7.3.2	Internationaler Hochhaus Preis	244
7.3.3	Wissenschaft	244
7.4	Soziales	245
7.5	DekaBank Kunstsammlung.	245
8	Ausblick	247
	<i>Dr. Annabel Oelmann, Dr. Ralf Scherfling,</i> <i>Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf</i>	
	Werteorientierte Vertriebssteuerung aus Verbrauchersicht.	249
1	Einleitung	249
2	Entwicklung der Vertriebssteuerung	250
3	Interessenkonflikt bei den Beratern	252
4	Folgen der Finanzmarktkrise.	253

5	Erfahrungen bei der VZ NRW	255
6	Lösungsansätze	257
7	Herausforderungen in der digitalen Welt	258
8	Ausblick und Forderungen der VZ NRW	259
	Literatur	260
	<i>Niclaus Bergmann</i>	
	<i>Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, Bonn</i>	
	Das Engagement der Sparkassenstiftung für internationale Kooperation	261
1	Einführung	261
2	Weltspartag: Tradition mit Adaptionspotenzial	261
2.1	Ein Projektbeispiel: Weltspartag in Ruanda	262
3	Entstehungsprozess der Sparkassenstiftung	263
4	Die Prinzipien der Sparkassenstiftung	265
5	Engagement jenseits von wirtschaftlichen Interessen	267
6	Projektbeispiele	269
6.1	Stärkung des Mikrofinanzsektors in Laos	269
6.2	Finanzielle Grundbildung in Mexiko	270
6.3	Ausbildungsstrukturen in Ghana	271
7	Fazit	271
Teil 4	Werte im Personalmanagement	273
	<i>Dr. Martin von Broock,</i>	
	<i>Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik</i>	
	Ethische Aspekte in der Vergütung	275
1	Zur Relevanz des Themas	275
2	Grundschema alltagstauglicher Ethik	277

3	Wertschöpfung, Wettbewerb, Vertrauen	278
4	Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis	279
4.1	System Wirtschaft	280
4.2	Akteur Unternehmen	282
4.3	Herausforderung Konsistenz.	282
5	Zur ethischen Fundierung der Managementvergütung.	284
5.1	Normative Prämisse: Managementvergütungssysteme müssen Vertrauen fördern	285
5.2	Reale Prämisse: Managementvergütungssysteme müssen Leistung fördern.	285
5.3	Konsequenz: Managementvergütungssysteme müssen vertrauens- und leistungsorientiertes Führungshandeln gewährleisten.	285
6	Beispielhafte Ansatzpunkte in der Unternehmenspraxis	286
6.1	Managementvergütungssysteme dürfen sich nicht ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientieren.	287
6.2	Unternehmen sollten für die Gesamtvergütungen ihrer Führungskräfte geschäftsjahrbezogene Obergrenzen festlegen und begründen.. . . .	287
6.3	Bei ertragsorientierten variablen Bestandteilen müssen Sondereffekte angemessen berücksichtigt werden.	288
6.4	Managementvergütungssysteme müssen Anreize zum Eingehen unverhältnismäßiger Risiken entgegenwirken.	288
6.5	Managementvergütungssysteme müssen Dialogorientierung fördern.	288
7	Schlussbemerkung	289
	Literatur.	290
	<i>Prof. Dr. Stephan Kaiser, Prof. Dr. Arjan Kozica, Universität der Bundeswehr, München</i>	
	Ethik im Personalmanagement: Anmerkungen zur Relevanz, zum Business Case und zu benötigten Kompetenzen	293
1	Einleitung	293
2	Personalethik als Gestaltungsfeld und Forschungsfrage	294
2.1	Ethik im Personalmanagement: Reaktanz oder Akzeptanz?	294
2.2	Ethik als Dauerthema: Was ist neu?	295
2.3	Die aktuelle wissenschaftliche Diskussion	296

3	Ökonomischer Ansatz versus „echte“ Ethik	297
3.1	Ethik als Business Case	298
3.2	Ethik als Ethik erstnehmen	299
4	Kompetenzen für den Umgang mit Ethik	300
4.1	Empathie	301
4.2	Verständnis normativer Ethik	301
4.3	Diskurskompetenz	302
5	Fazit	302
	Literatur	303
	<i>Dr. Stephan Weingarz,</i> <i>Managementakademie der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn</i>	
	Werteorientierte Führung – Werte als Determinanten guter Führung in Unternehmen	305
1	Was ist gute Führung?	305
2	Das Wertesystem der Sparkassen.	307
3	Markenwerte als Basis des Führungsleitbilds.	308
4	Operationalisierung eines werteorientierten Führungsansatzes . .	311
5	Werteorientiertes Handeln aus Sicht jüngerer Generationen	313
6	Der Faktor Zeit in der Entwicklung und Umsetzung werteorientierter Führung.	316
7	Förderung einer lebendigen Feedback-Kultur als wesentliches Element eines werteorientierten Führungsansatzes	317
8	Fazit	318
	Literatur	318

Sabine Koch,
Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn
Ralf Wienold,
Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert
Erfolgsfaktoren nachhaltiger Personalentwicklung in Sparkassen . . 321

1	Einleitung und Management Summary	321
2	Nachhaltige Personalentwicklung – der Weg vom Soll zum Ist.	322
3	Wesentliche Erfolgsfaktoren eines Personalentwicklungskonzeptes	323
3.1	Einbindung des Personalentwicklungskonzeptes in die Personal- strategie	323
3.2	Systematische und aktive Gesprächskultur	325
3.3	Die Rolle der Führungskraft	326
4	Das Personalentwicklungskonzept der Sparkasse Hilden • Ratingen • Velbert	327
4.1	Die Markenwerte der Sparkassen – auch in der Personalarbeit	328
4.2	Personalentwicklungsinstrumente und ihr Zusammenwirken.	329
4.3	Mitarbeiterportfolio in Verbindung mit dem Mitarbeiterjahres- gespräch	330
4.4	Karriereplanung	333
4.5	Developmentzirkel.	334
4.6	Führungskräfteentwicklung	334
5	Fazit	336
	Literatur.	336

Professor Dr. Dieter Rohrmeier,
Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn
Ethik und Werte in der Sparkassenpraxis 337

1	Theoretischer Rahmen einer Ethik in der Praxis	338
1.1	Wertematrix als Orientierungsrahmen	338
1.2	Prozessstufen zur Umsetzung eines Wertemanagements im Unternehmen.	340
1.2.1	Stufe 1: Das Kodifizieren	340
1.2.2	Stufe 2: Das Implementieren	341
1.2.3	Stufe 3: Das Systematisieren	341
1.2.4	Stufe 4: Das Organisieren.	342

2	Ethisches Verhalten in der Praxis - für Sparkassen eine Frage des Selbstverständnisses	342
3	Ethik in Forschung und Lehre der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe	343
3.1	Ethik und Werte in den Bachelor-Studiengängen	343
3.2	Ethik und Werte im Studiengang „Management of Financial Institutions“	344
3.3	Ausblick	345
3.4	Ethik und Werte in der Sparkassenpraxis – Anregungen durch einen Praxisworkshop	345
4	Entwicklungslinien für eine zukünftige Führungspraxis	346
	Literatur.	348
	<i>Kurt Hahn-Feil,</i> <i>Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart</i>	
	Der Wert ist das Ziel	349
	Das Projekt: DSV vereint / Kultur und Kommunikation	349
	Ausgangssituation	350
	Start in den DSV-Frühling	350
	Projektgruppe: DSV vereint / Kultur und Kommunikation.	352
	Maßnahmen und Events zur Kultur und Kommunikation	358
	Resümee und Ausblick	387
Teil 5	Verantwortung in der Region	389
	<i>Dr. Heike Kramer, Susanne Uhlen, Jennifer Richter,</i> <i>Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin</i>	
	Spenden, stiften, Sponsoring – Werte schaffen durch gesellschaftliches Engagement	391
1	Welche Rolle spielen Unternehmen in einer Gesellschaft?	391
2	Das gesellschaftliche Engagement der Sparkassen-Finanzgruppe in Zahlen	392

3	Sparkassen als Good Corporate Citizens	394
4	Förderung mit wirtschaftlichem Zweck	395
5	Verbinden und Verstärken – Förderung im Verbund.	396
6	Kulturförderung mit dem Sparkassen-Kulturfonds	396
7	Nachwuchsförderung auf allen Ebenen – Jugend musiziert	397
8	Olympia-Partner Deutschland – Ein Dach für die Sportförderung.	398
9	Erfolg der Sponsoringmaßnahmen.	400
10	Nachhaltige Förderarbeit durch Stiftungen	400
11	Gesellschaftliches Engagement schafft Werte	403
	Literatur.	404
	<i>Dr. Michael Sohl, Stephan Ziegler, Nassauische Sparkasse, Wiesbaden</i>	
	Die fünfte Dimension: Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensstrategie	405
1	Einleitung	405
2	Die fünfte Dimension: Das gesellschaftliche Engagement und die „Q-Card“ der Naspas	407
3	Gelebte Verantwortung: Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige CSR-Strategie	409
3.1	Schirmherr und Prozess.	409
3.2	Information und Begeisterung.	411
3.3	Erfolgskontrolle	412
4	Fazit und Ausblick	412
5	Anhang	413
	Literatur.	419

Peter Schneider,
Präsident des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg, Stuttgart
**Beispielhafte Aktivitäten in Baden-Württemberg: Die Integration
des Werteversprechens ins Kerngeschäft 421**

1 „Gut“ darf nicht vage bleiben 421

2 Vom goldenen Buch zur goldenen Wirklichkeit: Werte integrieren. . 423

3 Der lange Weg ins Kerngeschäft: Mit Werten Geld verdienen 426

4 Mit Verstand und Herz: Das gesellschaftliche Engagement. 428

5 Erfahrungen und Lektionen. 429

Die Autorinnen und Autoren. 431

Stichwortverzeichnis. 441