



Was sich im Verbund bewegt und wie Sparkassen davon profitieren

Liebe Leserin, lieber Leser,

das ist doch mal interessant: In den letzten Tagen gab es gleich zwei Medienmeldungen darüber, wie sich die Sparkassen-Finanzgruppe ohne großes Getöse neu sortiert.

Natürlich fallen größere Strukturveränderungen den Journalisten besonders auf – so wie die Fusionsbewegungen unter sechs der acht Landesbausparkassen. Doch es gibt auch andere Arten, Kräfte zu bündeln: LBBW und Helaba zum Beispiel tauschen untereinander einzelne Geschäftsbereiche. Die LBBW hat bereits das Zins- und Währungsmanagement auf sich vereinigt und übernimmt jetzt von der Helaba mehrere Dutzend Milliarden an verwahrtem Fondsvermögen. Im Gegenzug geht das Sorten- und Edelmetallgeschäft von Stuttgart nach Frankfurt. Beide Landesbanken gewinnen dadurch Marktanteile und können durch große Volumina auch niedrigmarginiges Geschäft für Sparkassenkunden anbieten.

Das finden wir ziemlich clever und nehmen es zum Anlass, mal ins Räderwerk der Finanzgruppe zu schauen. Was wir dabei entdeckt haben, ist eine stille, aber wirkungsvolle Evolution an ganz vielen Stellen – immer mit dem Ziel, Sparkassen im Markt zu stärken.

- > Was heißt denn eigentlich Effizienz?
- > Sparkassen prägen die Standards für sich und ihre Dienstleister
- > Was machen wir mit Auslagerungen?
- > Mehr Ertrag durch mehr Gemeinschaft – drei ganz verschiedene Beispiele
- > Von der Nachfragemacht der Sparkassen
- > Unser Impuls

Was heißt denn eigentlich Effizienz?

Jede Sparkasse entscheidet selbst, wie sie sich intern organisiert. Doch drei Dinge schränken diese Freiheit ein: Erstens die Regulierung, die sehr genaue Vorstellungen davon hat, wie die Dinge laufen sollen. Zweitens die Betriebswirtschaft, denn Vielfalt kostet Geld. Und drittens wächst der Bedarf an Spezialistenwissen quasi exponentiell. Diese Probleme haben andere auch. Aber Sparkassen tanken zusätzliche Kraft aus dem Verbund.

Unsere **These zum Einstieg** ist deshalb: Die Sparkassen-Finanzgruppe arbeitet dann effizient, wenn ihr Zusammenspiel die Sparkassen bestmöglich darin unterstützt, sich um Kundinnen und Kunden zu kümmern und sich im Wettbewerb gut zu behaupten. Davon hängt im Prinzip alles andere ab. Und daran sind auch alle beteiligt, wie folgende Beispiele zeigen.



Ostdeutscher Sparkassenverband

Wolfgang Zender

Verbandsgeschäftsführer

„Der wichtigste Job der Verbände und Verbundpartner ist es, dafür zu sorgen, dass Sparkassen stark im Markt und für Kundinnen und Kunden da sein können. Das fängt damit an, dass wir den Sparkassen aufmerksam zuhören und uns dann unter den Dienstleistern bestmöglich koordinieren.“

Sparkassen prägen die Standards für sich und ihre Dienstleister

„Verbund“ ist der Ort, aus dem Sparkassen wichtige Zulieferungen beziehen – oder wohin sie abgeben, was ihnen zu viel wird. Die kleinste Effizienzeinheit dafür sind **gemeinsame Standards**. Wir brauchen sie überall, damit Dienstleister und Sparkassen so gut ineinandergreifen wie Stecker und Steckdosen. Hier und da sind diese Standards noch nicht ausreichend harmonisiert. Doch einen wichtigen Schritt hat die Gruppe 2022 getan:

Bei der Finanz Informatik wurde die „PPS-Einheit“ als zentrale Arbeitseinheit für die Bearbeitung der Standardprozesse geschaffen – und mit einem festen Team ausgestattet:

- Für regulatorische Muss-Änderungen und Release-bedingte Anpassungen des gemeinsamen OSPlus-Systems kommen jetzt sowohl die Prozesse als auch die zugehörige IT aus einer Hand von der Finanz Informatik.
- Alle Planungen und auch die Anregungen aus Sparkassen werden durch das jeweils fachlich zuständige Prozess- und Anwendungsteam (PAT) geprüft. Jedes PAT besteht aus Fachleuten der Sparkassen und Regionalverbände; sie haben den Praxisblick für schlanke Lösungen auf der Basis gemeinsamer Standards.
- Den verbindlichen Rahmen dieser gemeinsamen Arbeit bildet die PPS-Prozesslandkarte mit rund 1300 Prozessen für das Kerngeschäft. Im ImPuls Infobrief Nr. 17 **Mehr Standards für Sparkassen** (s-impuls.com) können Sie die ganze Vorgeschichte nachlesen – die Fortsetzung gibt's in Kürze im **FI-Magazin**.

Schon nach einem halben Jahr sind deutliche Effizienzgewinne messbar:

1. **Einfacher:** Die Release-Informationen sind einfacher verständlich, übersichtlicher strukturiert, optisch besser aufbereitet – und sie verweisen auf die zugehörigen PPS-Prozesse.
2. **Schneller:** Die Sparkassen haben die Prozesse zum OSPlus-Release 22.0 zwei Monate früher als bisher erhalten, sodass sie die Schulungsumgebungen besser nutzen konnten.
3. **Gemeinsamer:** Die Anwendersparkassen nutzen die neue Struktur und geben intensiv Feedback – allein in den ersten acht Monaten dieses Jahres gingen 4000 Impulse bei der FI ein (nach 2500 Tickets im Gesamtjahr 2021).

Die PPS-Einheit ist für Fragen und bei Interesse an einer Mitarbeit erreichbar über Hendrik Holz, Bereichsleiter ProzessPlus bei der Finanz Informatik, hendrik.holz@f-i.de.

Die intensivere Zusammenarbeit bewegt viel: Mit dem neuen OSPlus-Release 22.1 kommen am 19. September rund 500 Prozessdokumentationen, 27 neue Einzelprozesse und eine neue Prozesslandkarte in die Institute. Gleichzeitig überarbeiten FI und S-Management Services den **Formularbezug** in PPS – zunächst für das Passivgeschäft, dann für das Aktivgeschäft. Für die rund 1500 Formulare in der Formularfabrik der **S-Management Services** soll dann sofort erkennbar sein, welche Formulare zu einem bestimmten Prozess benötigt werden.

Wir sehen das so: Die Standards der Sparkassen sind inzwischen stark genug, um die Lösungen der Verbunddienstleister zu verändern. Umgekehrt gilt: Wer diese Verbundvorteile nutzen will, kann das am besten durch Standards, die – mithilfe von Sparkassen – ständig up to date gehalten werden. Einmal für alle.

Was machen wir mit Auslagerungen?

Angenommen, wir müssten in der Gruppe zunehmend einheitlich mit denselben Aufgaben umgehen – zum Beispiel, weil die Regulierung gar keine Varianten mehr zulässt. Und angenommen, der Kraftaufwand in Sparkassen wäre angesichts der Fülle solcher Aufgaben sehr hoch. Dann könnte man auf die Idee kommen, bestimmte Aufgaben gebündelt in eine Hand zu geben.

Die Idee dahinter kommt aus der Industrialisierung: Mehr Masse soll in gleich hoher Qualität schneller vom Band laufen. Im Bereich Risikomessung und -steuerung haben wir schon eine solche Bündelung. Für weitere zentrale Einheiten tut sich gerade ein **Chancenfenster** auf.

- Die **S Rating und Risikosysteme GmbH** wurde vor Jahren als unternehmerische Einheit geschaffen, um alle Institute mit aufsichtlich anerkannten Rating-Methoden zu versorgen. Daraus ist inzwischen viel mehr geworden. Große Teile des gemeinsamen Datenschatzes werden bei der SR systematisiert und analysiert. Daraus entstehen kundennahe und digital wettbewerbsfähige Leistungen und Vertriebsansätze für Sparkassen.

Aktuell führen SR, FI, die Regionalverbände und weitere zertifizierte Partner gemeinsam den **Roll-out der neuen Banksteuerung** durch. Das Ziel ist, dass jedes Institut seine Risiken standardisiert steuern kann. Damit Sparkassen das komplexe Projekt leichter umsetzen können, ist das gebündelte Wissen aller Partner über einen **Teamroom** mit Verlinkungen auf die Support-Plattform **Banksteuerung der SR** oder auf das FI-Kundenportal verfügbar.

Spezialisierte Arbeitsteilung ist typisch für den Verbund – könnte aber auch noch intensiver werden:

- Die EBA-Leitlinien für das Kreditgeschäft enthalten in ihrer jüngsten Fassung einen Passus, der Auslagerungen in Verbänden erleichtert. Eine große Entlastung für Sparkassen könnte zum Beispiel sein, **zentrale Themen der Dienstleistersteuerung** bis auf ein aufsichtlich nötiges Minimum in eine gemeinsame Einheit abzugeben. Unter welchen Bedingungen und nach welchem Bauplan dies in der Gruppe möglich wäre, wird derzeit in den Gremien und mit der BaFin ausgelotet.

Die Unternehmen des S-Dienstleister-Netzwerks haben sich bereits zu einer „verlängerten Werkbank“ verbunden und ihre Leistungen einheitlich auf die gemeinsamen Standards der

Sparkassen ausgerichtet:

- Im Bereich der **Marktfolge** bieten vor allem **DSGF** und **S-Servicepartner** den Sparkassen eine Entlastung dadurch an, dass sie Aufgaben übernehmen, in größeren Spezialistenteams bündeln und dadurch Kostenvorteile erwirtschaften können.
- Fachkräfte müssen nur einmal gefunden werden (einmal für alle).
- Der Betrieb läuft, auch wenn die Position in der Sparkasse gerade nicht besetzt ist.
- Spitzenlasten können innerhalb der Dienstleister ausgeglichen werden.

Allerdings lohnen sich Auslagerungen – für beide Seiten – erst ab gewissen Mindestmengen und als Dauerlösung. Genau das macht die Entscheidung dann manchmal auch schwer. Als Entscheidungshilfe können vorab unterschiedliche Szenarien durchgerechnet, operationelle Risiken und personelle Kapazitätsengpässe genauer erfasst und eine klare Schrittfolge für ein mögliches Outsourcing festgelegt werden – auch dabei helfen die Dienstleister.

Zum **S-Dienstleister-Netzwerk** gehören neben DSGF und S-Servicepartner vier weitere Verbundpartner: **axilaris** für IT-Dienstleistungen, **S-Markt und Mehrwert** für Marketing und Kundenservice, **PROSERVICE** für Bargeldservice, Rechnungswesen und Logistik sowie **Sparkassen Consulting** für Beratungsaufgaben.

Am 29. und 30. September laden alle sechs Partner gemeinsam die Vorstände der Sparkassen-Finanzgruppe zum „**Partner-Gipfel**“ und zu Praxisberichten nach Berlin ein.

Kontakt: stefanie.hauss@proservice.de



S-Servicepartner Deutschland

Sascha Girth

Sprecher der Geschäftsführung

„Es gibt keine bessere Idee, als Backoffice-Prozesse zu industrialisieren. Indem Sparkassen die Bearbeitung der Marktfolge an uns auslagern, nehmen sie uns in die Verantwortung, dass ihre Abwicklungsprozesse betriebssicher und effizienter laufen.“

Mehr Ertrag durch mehr Gemeinschaft – drei ganz verschiedene Beispiele

Man sieht nicht immer auf den ersten Blick, welche wirtschaftlichen Chancen darin liegen, dass wir eine Marke bzw. ein Sicherungssystem teilen und dezentral aufgestellt sind. Deshalb zeigen wir Ihnen, wie aus gemeinsamen Interessen gemeinsame Leistungskraft entsteht: im **internationalen Geschäft**, bei **Passivüberhängen** und durch **weniger Administrationsaufwand für die Internet-Filiale**.

Details gewünscht? Hier sind sie:

1. Gebündelt für eine Neupositionierung im Auslandsgeschäft (NePoSiA):

Deutsche Unternehmen machen im Ausland jährlich über 550 Milliarden Euro Umsatz. Davon sehen Sparkassen nicht genug. Ein wesentlicher Grund: Das internationale Geschäft der Gruppe war immer sehr heterogen aufgestellt. Jede Vertriebsseinheit hatte ihren eigenen Produktservice – und zum Teil

umwarben Sparkassen und Landesbanken dieselben Kunden. Jetzt verändert sich das, um Marktanteile und Kundenbeziehungen auszubauen und Erträge zu steigern.

Ein großes Projektteam hat gemeinsam über Jahre erreicht, dass Strukturen und Leistungen gebündelt werden:

- Die **Landesbanken** überlassen den Fachvertrieb im Internationalen Firmenkundengeschäft (in Deutschland) den Sparkassen und bauen ihre Angebote bis 2025 zurück.
- Der Standardvertriebsweg für Sparkassen ist, sich einer **S-International** anzuschließen. Diese gemeinsamen Einheiten betreuen die gewerblichen Kunden mehrerer Sparkassen im internationalen Geschäft. Die jüngsten Gründungen sind die **S-International Saar Pfalz** und die **S-International Niedersachsen Bremen**.
- Das internationale Geschäft setzt auf **zentrale Partner**: die LBBW für das Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement, die DSGF und der S-Servicepartner für den vertriebsfernen Produktservice und die Deutsche Leasing für ECA(Export Credit Agency)-gedeckte Exportfinanzierungen ab einem Betrag von 850.000 Euro, für die es bisher in der Sparkassen-Finanzgruppe kein Angebot gab.

Der Effizienzgewinn sind echte Business Cases: Gestartet sind wir mit internen Preisen, die uns im Dokumentengeschäft siebenmal mehr kosteten als die Commerzbank. Doch die neuen Kooperationsmodelle machen Investitionen in automatisierte Prozesse möglich. Inzwischen melden beteiligte Sparkassen positive Deckungsbeiträge auch für kleinere Abschlüsse.

Mehr Infos:

[DSGV-Fachtagung für das internationale Firmenkundengeschäft](#) am 8./9. November 2022

Blick in die Werkstatt und Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Umsetzungsbaukasten:

[\(Neu-\)Positionierung der Sparkassen-Finanzgruppe im internationalen Firmenkundengeschäft \(NePoSiA\)](#).

Kontakt: patrick.beyer@dsgv.de



Landesbank Baden-Württemberg

Christian Sagerer

Bereichsvorstand Financial Institutions & Corporates

„Alle Sparkassen haben mit S-Treasury Mittelstand ein Angebot, das die gesamte Wertschöpfungskette im Währungsmanagement digitalisiert abbildet - vom Kunden bis in die Marktfolge. Durch die Kompetenzbündelung konnte solch eine Investition getätigt und ein Alleinstellungsmerkmal im Kundengeschäft generiert werden - davon profitieren die Sparkassen.“

2. Tausche Passivüberhänge gegen Aktivgeschäft: Syndizierung mit SKP

Der S-Kreditpartner ist der zentrale Dienstleister der Gruppe für das bundesweite Konsumentenkreditgeschäft. Mehr als 95 Prozent der Sparkassen nutzen die schnellen Prozessstrecken und intensiven Kundenkontakte über das gemeinsame Geschäftsmodell mit der SKP, um sich im hart umkämpften Markt weitere Anteile zu sichern. Zusätzlich können sich Sparkassen auch an der Refinanzierung des kontinuierlich steigenden gemeinsam herausgelegten

Kundenkreditbestandes beteiligen – entweder direkt, indem sie sich an der Refinanzierung der SKP beteiligen, oder indem sie freie liquide Mittel in ein Syndizierungsprogramm anlegen.

Der Verbundvorteil: „Gepuscht“ wird mit dem Geld der Sparkassen ausschließlich weiteres gemeinsames Kundenkreditgeschäft in der Sparkassen-Finanzgruppe.

- Die Sparkassen können **drei Ertragsströme** aus der strategischen Partnerschaft mit der SKP erzielen: eine Provisionseinnahme für die Vermittlung des bundesweit herausgelegten Kundenkreditgeschäftes sowie jeweils einen Zinsertrag aus der Beteiligung an der Refinanzierung und dem Syndizierungsprogramm der SKP.
- In diesem Geschäftsmodell zeigt sich der große **Vorteil der Sicherungssysteme** der Sparkassen-Finanzgruppe. Für das „Exposure SKP“ brauchen Sparkassen kein Eigenkapital zu hinterlegen; es wird daher vorteilhaft bei den Großkrediten berücksichtigt.
- Alle Erträge, die die SKP für die Refinanzierung des gemeinsamen Geschäftsmodells aufwenden muss, können so **in der Sparkassen-Finanzgruppe gehalten** und umverteilt werden.

Die Abwicklung des Syndizierungsprogramms läuft über eine eigens gemeinsam mit der Finanz Informatik entwickelte Software, die bereits im Standard OSPlus der Sparkassen erfolgreich implementiert ist.

Mehr Infos und Erklärfilm: [Syndizierung – SKPlab am Gendarmenmarkt](#).

Kontakt: christian.scheibe@s-kreditpartner.de

3. Digital ganz automatisch auf dem neusten Stand: IF Effizient

Die Sparkassen haben eine große digitale Reichweite. Über die Internet-Filiale können sie 20 Millionen aktive Onlinebanking-Kunden ansprechen. Das entspricht der Reichweite von Amazon in Deutschland. Allerdings hat Amazon bundesweit nur *einen* Internetauftritt – die Internet-Filiale der Sparkassen gibt es in einigen *hundert* Varianten. Kundinnen und Kunden erfahren deshalb weder zeitgleich noch vollumfänglich, und schon gar nicht einheitlich, was Sparkassen im digitalen Bereich alles anbieten können. Vertrieblerischer Wumms lässt sich so nicht organisieren.

Das Projekt „IF Effizient“ will das bisher ungenutzte Vertriebspotenzial besser erschließen. Die Grundidee ist, neue Funktionen in der Internet-Filiale automatisch bei allen Sparkassen freizuschalten.

Das ergäbe folgende Effizienzgewinne:

- Die lästige Administration wird zentral gemacht. Das reduziert den Aufwand vor Ort. Statt alles einzeln einzupflegen, kann die Sparkasse „auf Knopfdruck“ alle (oder ausgewählte) Inhalte freigeben.
- Neue Vertriebsschwerpunkte werden zeitgleich veröffentlicht – was dann auch mit Kampagnen unterlegt werden kann.
- Sparkassen entscheiden weiterhin, welche Produkte sie zu welchem Preis sie anbieten. Sie steuern die individuelle Ansprache ihrer Kundinnen und Kunden – jetzt aber mit der Rückendeckung eines bundesweiten Auftritts.

Die Projektarbeiten an IF Effizient sind weit fortgeschritten. Für Banking, Brokerage und alle Serviceprozesse nach dem Kunden-Login ist alles vorbereitet, die Pilotierung läuft – 2023 und 2024 sind Serien-Roll-outs geplant.

Kontakt zum Projektteam: ines.raetz@dsgv.de, markus.stiefelhagen@dsgv.de

Alle Dienstleister leben letztlich davon, dass Sparkassen ihre Leistungen wirklich brauchen und nutzen. Die Strukturen dieser Dienstleisterwelt sind allerdings echt was für Kenner. Der **Sparkassenverlag**, die **Deutsche Leasing** und die **öffentlichen Versicherer** setzen deshalb auf mehr Transparenz – und rücken näher ans Geschäft der Sparkassen:

1. Die DSV-Gruppe hat sich mit ihren vier fachlich spezialisierten Kompetenzmarken neu aufgestellt. Der Deutsche Sparkassenverlag (DSV) fungiert nun als Holding, aus der wesentliche Shared Services für die Unternehmen der DSV-Gruppe erbracht werden.

Die vier Kompetenzmarken stehen für:

- ganzheitliche Marketing- und Vertriebslösungen sowie Mehrwertleistungen, ergänzt um digitale und mediale Kundenservices (**S-Communication Services**). Neben der S-Markt & Mehrwert umfasst diese Kompetenzmarke die Leistungen des Sparkassen-Finanzportals, das offiziell seit 7. September als S-Communication Services GmbH firmiert.
- Software-Lösungen, Datennutzung und ein optimiertes Risiko-, Informations- sowie Einkaufsmanagement (**S-Management Services**). Hier finden Sie auch die Teams, die EBIL-Branchendaten aufbereiten, die Zentrale-Immobilienmarkt-Datenbank ZIMDB betreuen, sowie die „Formularfabrik“.
- Innovationen und Kundenbindung im Payment-Markt als Basis für neue Geschäftsmodelle und Provisionsbringer (**S-Payment**);
- integrierte E-Payment-Services für öffentliche Auftraggeber und Lösungen für die Digitalisierung der Kommunen (**S-Public Services**).

Der Geschäftsbericht für 2021 stellt die neue DSV-Struktur mit vielen Praxisbeispielen vor. Um erfolgreiche Verbundkommunikation geht es auch im [gemeinsamen Interview von Frank Demmer \(Vorstandsmitglied der LBS West\) mit Stefan Roesler \(Mitglied der Geschäftsführung der DSV-Gruppe\)](#).

2. Die Deutsche Leasing baut um und startet zum 1. Oktober ihre neue Markteinheit „Zentrale Sparkassenbetreuung“.

Das Ziel der neuen Markteinheit ist, gemeinsam mit der Sparkasse deren Ertragspotenzial in ihren jeweiligen Vertriebsmärkten genauer zu erfassen und systematischer anzugehen.

- Besonderheiten des Geschäftsgebiets wie Transformationsbedarf, Regulatorik, Bilanz- und GuV-Steuerung oder Demografie werden eingerechnet.
- Die Zentrale Sparkassenbetreuung unterstützt jede Sparkasse individuell darin, ihre Ertragsziele zu erreichen und ihren jeweiligen Markt strategisch zu bearbeiten. Dafür wird den Sparkassen auch ein modernes Reportingtool bereitgestellt.



Deutsche Leasing

Frank Speckmann

Mitglied der Geschäftsleitung,
Leiter Zentrale Sparkassenbetreuung

„Wir zeigen den Sparkassen ihr reales Potenzial als Basis für eine strategische Planung im Firmenkundensegment über fünf Jahre. So entsteht ein individueller Umsetzungsplan, den wir gemeinsam angehen.“



Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

Kai Scholze

Vorsitzender des Vorstands

„Die strategische Marktbearbeitung mit der Deutschen Leasing kann ich jeder Sparkasse aus tiefster Überzeugung weiterempfehlen. Wir konnten dadurch neue Geschäftsfelder besetzen und unsere Marktposition ausbauen.“

3. Die öffentlichen Versicherer schaffen gemeinsam mehr Übersicht in der Beratung:

- **Bei Versicherungsprodukten:** Die Marktbearbeitungsmodelle der Sparkassen (u.a. für Mehrfachvermittler) sind verschieden. Doch für Kunden ist entscheidend, das für sie beste Angebot erkennen und mit anderen Optionen vergleichen zu können. Dazu wurde der **S-Versicherungsmanager** als erste verbundweite Anwendung zur Auswahl von Versicherungslösungen konzipiert. Mehr Infos gibt es von: matthias.lange@voevers.de
- **Bei staatlichen Fördermöglichkeiten:** Seit OSPlus Release 20.1 gibt es in den neo-Systemen eine Anwendung, die zeigt, welche Verbundangebote rund um Bausparen, betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen und Riester mit welchen staatlichen Förderungen verknüpft werden können. So verschenken Kunden nichts und stärken ihre Vorsorge. Zur „**Produktneutralen Förderberatung**“ läuft ab September eine **Kampagne der Gemeinsamen Sparkassenkommunikation**.

Unser Impuls

Jetzt haben Sie ganz viele Beispiele dafür gelesen, wie sich Dienstleister stärker auf Sparkassen einstellen. Diese Vielzahl zeigt, dass Sparkassen das Zusammenspiel im Verbund in ihrem Sinne verändern können. Es ist ein Geschäft auf Gegenseitigkeit: Ohne Spezialdienstleister und ohne gemeinsame Systeme wären Sparkassen in einem durchregulierten, krisengeschüttelten und wettbewerbsintensiven Umfeld ziemlich allein auf hoher See.

Unsere Beobachtung ist jedenfalls, dass die Sparkassen-Finanzgruppe im Inneren viel beweglicher ist, als sie manchen erscheint. Wobei es bei der Vernetzung im Verbund nicht immer nur um betriebliche Effizienz geht. Wie gut es tut, sich einfach auch mal von Mensch zu Mensch zu begegnen, zeigt dieser Mitschnitt vom Alumni-Treffen der S-Hochschule: „**So war der Alumni Academic Day 2022**“.

Gemeinschaft schützt in schlechten Zeiten. Gemeinschaft ist aber auch eine Voraussetzung für gute Zeiten. Gerade in digitalen Märkten funktioniert Wertschöpfung nur in großen Mengen, mit starkem einheitlichem Auftritt und durch extrem schnelle Produktionsstrecken. Es dürfte lohnend sein, auch solche neue Wertschöpfung gemeinsam zu organisieren – am effizientesten mit Kompetenzen, die sich ergänzen.

Mit herzlichen Grüßen aus Berlin



Anke Bunz

Redaktionsleitung

ImPuls

Redaktion ImPuls

Haben Sie Fragen oder Anregungen, kontaktieren Sie uns gerne.

 030 20225-5131


 E-Mail schreiben

 [Kontakt](#)

 [Impressum](#)

 [ImPuls](#)

 [Datenschutz](#)

 [Zur Abmeldung](#)

Herausgeber: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (DSGV) | Kommunikation und Medien | Charlottenstraße 47
| 10117 Berlin | Verantwortlich: Newsroom der Sparkassen-Finanzgruppe, Verbundkommunikation | Redaktion: ImPuls
(Redaktionsleitung: Anke Bunz, Redakteur/-in: Annika Schnoor, Peter Müller, Thomas Rosenhain, Bildredaktion: Sonja
Täuber) | www.dsgv.de