

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

79. Jahrgang · 1. August 2026

14/15-2026

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

SPARKASSEN- FINANZGRUPPE 2026

„Unsere Aufgabe ist es, das Sparkassenprinzip
international sichtbar zu machen“

Redaktionsgespräch mit Helmut Schleweis,
Vorstandsvorsitzender Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
(www.sparkassenstiftung.de)

Redaktionsgespräch mit Helmut Schleweis

„Unsere Aufgabe ist es, das Sparkassenprinzip international sichtbar zu machen“

 **Herr Schleweis, Sie waren Sparkassen-Vorstand, Landesobmann, Bundesobmann und Präsident des DSGV. Was hat Sie daran gereizt, nach Ihrer aktiven Laufbahn den Vorstandsvorsitz der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. zu übernehmen?**

Die Aufgabe hat für mich mehrere Dimensionen. Zum einen gibt es eine lange Tradition, dass ehemalige Führungspersonlichkeiten der Sparkassen-Finanzgruppe Verantwortung in der Deutschen Sparkassenstiftung übernehmen. Ich wurde von Heinrich Haasis gefragt, ob ich mir diese Rolle vorstellen könnte. Anfangs war ich durchaus unsicher, ob ich nach meiner Zeit im operativen Geschäft noch einmal ein solches Amt übernehmen möchte.

Den entscheidenden Impuls gab schließlich ein Besuch bei einem Regionaltreffen der Deutschen Sparkassenstiftung in Sambia. Dort konnte ich die Arbeit vor Ort unmittelbar erleben – nicht nur die Projekte selbst, sondern vor allem die Menschen, für die wir tätig sind. Diese Erfahrungen haben mir deutlich gemacht, welchen konkreten Unterschied unsere Arbeit für Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer sowie für ganze Gemeinden machen kann. Danach war für mich klar: Diese Aufgabe möchte ich übernehmen.

 **Ist genau das auch Ihre Motivation – zu sehen, wie finanzielle Inklusion das Leben der Menschen verbessert?**

Absolut. Im Kern geht es um den ursprünglichen Sparkassengedanken: Menschen dabei zu unterstützen, ein selbstbe-

stimmtes wirtschaftliches Leben aufzubauen. In vielen Ländern, in denen wir tätig sind, existieren in den Metropolen zwar funktionierende Bankensysteme. In ländlichen Regionen fehlt jedoch häufig jeglicher Zugang zu Finanzdienstleistungen.

Nehmen Sie einmal Afrika, das Deutschland und Europa gerne als Vorbild hinsichtlich mobiler Bezahlssysteme vorgehalten wird. Dort sind Mobilfunk und mobile Bezahlssysteme zwar weit verbreitet, gleichzeitig aber werden Kleinstkredite oft zu sehr hohen Kosten vergeben. Morgens 1 Euro geliehen, abends 2 Euro zurückgezahlt, direkt über die Handyrechnung – und das ist keine Ausnahme, eher die Regel. Das zeigt, dass Digitalisierung allein nicht genügt. Entscheidend ist der faire Zugang zu Finanzdienstleistungen, kombiniert mit einer nachhaltigen wirtschaftlichen Perspektive für die Menschen.

 **Wie hilft die Deutsche Sparkassenstiftung dabei konkret?**

Unsere Arbeit ruht im Wesentlichen auf zwei Säulen. Erstens unterstützen wir den Aufbau einer leistungsfähigen finanziellen Infrastruktur. Dazu gehören unter anderem die Beratung von Regulierungsbehörden, die Entwicklung institutioneller Strukturen und die Stärkung lokaler Finanzorganisationen.

Zweitens fördern wir Financial Literacy – also finanzielle Bildung und unternehmerische Kompetenzen. Menschen sollen nicht nur Zugang zu Finanzdienstleistungen erhalten, sondern auch lernen, verantwortungsvoll mit Geld umzugehen, Geschäftsmodelle zu entwickeln und

langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Beide Bereiche ergänzen sich und sind untrennbar miteinander verbunden.

 **Die Deutsche Sparkassenstiftung besteht seit mehr als drei Jahrzehnten. Wie hat sich ihre Arbeit und ihr Selbstverständnis in dieser Zeit verändert?**

Bereits vor der Gründung der Deutschen Sparkassenstiftung gab es internationale Kooperationen der Sparkassenorganisation. In den sechziger Jahren schon in Afrika, später kamen dann Lateinamerika und Asien dazu. Mit der steigenden Zahl von Anfragen aus aller Welt entstand der Bedarf nach einer eigenständigen Institution, die diese Zusammenarbeit professionell organisiert. Durch einen Beschluss der Mitgliederversammlung des DSGV wurde die Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. (DSIK) im Dezember 1991 formell gegründet und nahm am 1. Juni 1992 ihre operative Tätigkeit auf.

Heute sind wir in rund 50 Ländern aktiv und haben in weit über 100 Staaten Projekte begleitet. Unser Ziel ist dabei nie, dauerhaft präsent zu bleiben. Wir wollen die Partner in dem jeweiligen Land beim Aufbau tragfähiger Strukturen unterstützen und uns zurückziehen, sobald diese eigenständig funktionieren.

 **Und dabei exportiert die Deutsche Sparkassenstiftung das deutsche Sparkassenmodell?**

Ja und Nein. Wir bringen über 200 Jahre Erfahrung sowie aktuelles Fachwissen aus der Sparkassen-Finanzgruppe ein.

Aber wir liefern keine fertigen Blaupausen. Jedes Land hat eigene wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Deshalb entwickeln wir gemeinsam mit unseren Partnern Lösungen, die zu den jeweiligen Bedürfnissen vor Ort passen.

Unser Ansatz ist Hilfe zur Selbsthilfe: Wir befähigen lokale Akteure, nachhaltige Strukturen aufzubauen und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln – von Finanzdienstleistungsinstituten, über Verbandsstrukturen bis hin zu Aufsichtsinstitutionen.

Können Sie dafür ein konkretes Beispiel nennen?

Ein interessantes Beispiel ist die Mongolei. Dort prägt die nomadische Lebensweise bis heute viele Teile der Gesellschaft. Klassische Sparmodelle, wie wir sie kennen, lassen sich nicht einfach übertragen. Deshalb arbeiten wir gemeinsam mit den Partnern vor Ort an Lösungen, die den lokalen Gegebenheiten entsprechen und von der Bevölkerung angenommen werden.

Gerade diese Vielfalt macht die internationale Zusammenarbeit so spannend. Jedes Projekt stellt neue Fragen und erfordert individuelle Antworten – immer mit dem Ziel, wirtschaftliche Teilhabe zu fördern und nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

Sie haben den Sparkassengedanken bereits mehrfach angesprochen. Wie unterscheidet er sich von anderen Modellen der Entwicklungszusammenarbeit?

Im Mittelpunkt steht für uns die Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist die eigentliche Idee, aus der die Sparkassen entstanden sind: Menschen in die Lage zu versetzen, ein wirtschaftlich selbstbestimmtes Leben zu führen. Es geht darum, dass sie für ihren eigenen Lebensunterhalt sorgen, Vermögen aufbauen und wirtschaftliche Krisen bewältigen können. Dafür braucht es Sparmöglichkeiten, Zugang zu Krediten und vor allem vertrauenswürdige Finanzinstitutionen.

Klingt ein wenig wie das genossenschaftliche Prinzip.

Natürlich gibt es Parallelen zum genossenschaftlichen Prinzip, das ebenfalls auf gemeinschaftlichem Handeln basiert. Unser Ansatz ist, Menschen und Institutionen zu befähigen, dauerhaft eigenständig zu agieren. Wir bringen Know-how ein, begleiten den Aufbau und ziehen uns zurück, sobald tragfähige Strukturen entstanden sind.

Gibt es Projekte, die diesen Ansatz besonders gut veranschaulichen?

Ja, zahlreiche. In Bhutan konnten wir den Aufbau einer Mikrofinanzbank begleiten, die inzwischen rund ein Viertel des Marktes bedient und wirtschaftlich erfolgreich arbeitet. In Laos haben wir beim Aufbau einer Mikrofinanzinstitution mitgewirkt, die heute Hunderttausende Kundinnen und Kunden betreut – überwiegend Frauen in ländlichen Regionen.

Besonders eindrucksvoll sind die persönlichen Erfolgsgeschichten. Ich erinnere mich an eine Limettenbäuerin, die mithilfe eines Kleinstkredits ihre Produktion ausbauen konnte. Heute verfügt sie über eigene Transportmöglichkeiten und vermarktet ihre Erzeugnisse selbstständig. Genau darum geht es: Kleine finanzielle Impulse können enorme wirtschaftliche Wirkung entfalten.

Frauen spielen in vielen Ihrer Projekte eine zentrale Rolle.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Frauen häufig eine Schlüsselrolle für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung einnehmen. Viele Mikrofinanzprogramme weltweit haben festgestellt, dass Kredite an Frauen besonders verantwortungsvoll eingesetzt und zuverlässig zurückgezahlt werden. Darüber hinaus investieren Frauen die erzielten Einkommen oft unmittelbar in ihre Familien, die Bildung ihrer Kinder oder den Ausbau ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit.

Deshalb fördern wir gezielt die finanzielle Teilhabe von Frauen, weil sie sich



Foto: DSGV

Helmut Schleweis



Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V., Bonn

Ohne ambitionierte Ziele geht es in der langen Sparkassen-Laufbahn von Helmut Schleweis offensichtlich nicht. Nach Jahrzehnten in Spitzenpositionen der Sparkassen-Finanzgruppe steht er nun in guter DSGV-Tradition an der Spitze der Deutschen Sparkassenstiftung und will diese voranbringen. In der S-Finanzgruppe, aber auch in ihrem Wirken in aktuell mehr als 50 Ländern. Was ihn dabei antreibt? Menschen durch Zugang zu Finanzdienstleistungen und wirtschaftliches Wissen zu befähigen, ihr Leben aus eigener Kraft zu gestalten. Also die Sparkassenidee hinaus in die Welt zu tragen. Im Gespräch mit der Kreditwesen-Redaktion erläutert Schleweis, wie finanzielle Inklusion, nachhaltige Institutionen und partnerschaftliche Entwicklungszusammenarbeit von Afrika bis Lateinamerika neue Perspektiven eröffnen, warum das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe gerade in Zeiten geopolitischer Umbrüche aktueller ist denn je und wie auch die S-Finanzgruppe und die Bundesrepublik hiervon profitieren können. (Red.)

in der Praxis als wirksamer Hebel für wirtschaftliche Entwicklung erwiesen hat.

Die geopolitischen Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert, größere Spannungen, mehr Protektionismus. Wird Ihre Arbeit dadurch schwieriger?

In einigen Regionen spüren wir durchaus Veränderungen. Nichtstaatliche Organisationen stehen teilweise unter Generalverdacht, politische Interessen zu verfolgen. Deshalb achten wir sehr genau darauf, wie wir auftreten und kommunizieren.

Unser Selbstverständnis ist eindeutig: Wir verfolgen keine politischen oder ideolo-

gische Ziele, sondern unterstützen den Aufbau finanzieller Infrastruktur und wirtschaftlicher Perspektiven. Dieser pragmatische Ansatz schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit mit unseren Partnern.

Entwicklung ist. Länder, die ihre wirtschaftlichen Potenziale entfalten können, werden langfristig zu stabilen Partnern – auch für Deutschland. Unser Ansatz besteht ausdrücklich nicht darin, Rohstoffe auszubeuten oder kurzfristige wirtschaftliche Interessen zu verfolgen. Vielmehr geht es darum, Menschen vor Ort zu befähigen, eigenständig wirt-

Jedes Land bringt eigene Voraussetzungen mit. Bevor wir ein neues Engagement beginnen, führen wir zunächst sogenannte Fact-Finding-Missions durch. Unsere Teams analysieren die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, sprechen mit potenziellen Partnerinstitutionen und gewinnen ein möglichst umfassendes Bild der Situation vor Ort.

„Frauen nehmen häufig eine Schlüsselrolle für nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ein.“

gischen Ziele, sondern unterstützen den Aufbau finanzieller Infrastruktur und wirtschaftlicher Perspektiven. Dieser pragmatische Ansatz schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit mit unseren Partnern.

 **Hinzu kommen wechselnde Prioritäten der Entwicklungszusammenarbeit. Wie gehen Sie damit um?**

Die strategischen Schwerpunkte verändern sich naturgemäß im Laufe der Zeit, je nach dem Ansatz der jeweiligen Parteien und Politiker in der Bundesregierung. Mal liegt der Fokus stärker auf der Region Afrika, mal auf Nachhaltigkeit, mal auf wirtschaftlichen Interessen oder geopolitischen Fragestellungen.

Der Kern bleibt jedoch unverändert, das kann ich nicht oft genug betonen. Wir verfolgen keinerlei politische oder ideologische Interessen, sondern unterstützen dabei, funktionierende Finanzsysteme aufzubauen und Menschen wirtschaftliche Perspektiven zu eröffnen. Dieser Auftrag ist unabhängig von politischen Trends und hat sich über Jahrzehnte bewährt.

 **Gleichzeitig können aus der Arbeit der Deutschen Sparkassenstiftung aber doch auch Ansätze für eine wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Ländern entstehen, oder?**

Wir sind überzeugt, dass wirtschaftliche Teilhabe die Grundlage für nachhaltige

schaftliche Perspektiven aufzubauen und tragfähige Strukturen zu entwickeln.

Derzeit liegt einer unserer regionalen Schwerpunkte in Lateinamerika, unter anderem in Mexiko, Kolumbien, Ecuador und Teilen der Karibik. Mit dem geplanten Mercosur-Abkommen ergeben sich neue Perspektiven in Südamerika zum Beispiel in Brasilien und Argentinien. Gleichzeitig verändern geopolitische Entwicklungen kontinuierlich die Rahmenbedingungen unserer Arbeit. Deshalb gilt für mich seit vielen Jahren ein Grundsatz: Netzwerke muss man aufbauen, bevor man sie braucht. Wer erst in einer Krise damit beginnt, ist meist zu spät.

Wir verstehen uns deshalb auch als Teil der strategischen Soft Power Deutschlands. Ein externes Evaluierungsinstitut hat diesen Begriff einmal für unsere Arbeit verwendet – und ich halte ihn für zutreffend. Das internationale Ansehen eines Landes wird nicht allein durch seine Politik geprägt, sondern ebenso durch das Verhalten seiner Institutionen und Organisationen vor Ort. Deshalb legen wir großen Wert auf Professionalität, Fairness, Verlässlichkeit und einen respektvollen Umgang mit unseren Partnern. Damit leisten wir auch einen Beitrag zur Wahrnehmung Deutschlands im Ausland.

 **Welche Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Projekte am häufigsten? Sind es politische Rahmenbedingungen, rechtliche Hürden oder geopolitische Einflussnahmen?**

Parteipolitik spielt für unsere Arbeit dabei keine Rolle. Wir mischen uns nicht in innenpolitische Prozesse ein. Unser Fokus liegt auf den Menschen, die von funktionierenden Finanz- und Bildungsstrukturen profitieren.

Natürlich unterscheiden sich die Bedingungen erheblich – etwa zwischen Moldau, Georgien, Kolumbien oder Ruanda. Aktuell beschäftigen uns zudem Entwicklungen im Libanon, in Syrien oder die Folgen regionaler Konflikte im Nahen Osten. Ein wichtiger Schwerpunkt ist dabei auch die Arbeit mit Geflüchteten. So qualifizieren wir beispielsweise syrische Flüchtlinge in der Türkei, damit sie nach einer möglichen Rückkehr über das notwendige Wissen verfügen, um ein eigenes Unternehmen oder eine selbstständige Existenz zu Hause in Syrien aufzubauen. Solche Projekte zeigen, dass Entwicklungszusammenarbeit weit über klassische Finanzförderung hinausgeht.

 **Wie wird Deutschland aus Ihrer Sicht derzeit im Ausland wahrgenommen?**

Ein afrikanischer Minister hat mir einmal einen Satz gesagt, den ich bis heute nicht vergessen habe: „Wenn wir mit China sprechen, bekommen wir einen Flughafen. Wenn wir mit Deutschland sprechen, bekommen wir einen Vortrag.“ Das ist humorvoll formuliert, enthält aber durchaus einen Denkanstoß.

Gleichzeitig genießt Deutschland international weiterhin einen ausgezeichneten Ruf. Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Qualität und Fachkompetenz werden weltweit geschätzt. Dieses Ansehen zu bewahren ist jedoch nicht allein



Aufgabe der Diplomatie. Auch Unternehmen, Verbände und Organisationen wie die Deutsche Sparkassenstiftung tragen dazu bei. Indem wir partnerschaftlich arbeiten, stärken wir das Vertrauen in Deutschland.

 **Welchen konkreten Nutzen haben die deutschen Sparkassen von der Deutschen Sparkassenstiftung, die sich ausschließlich international engagiert? Schließlich sind Sparkassen regional verankert und ihrem öffentlichen Auftrag vor Ort verpflichtet.**

Das ist eine berechtigte Frage. Ich würde sie zunächst mit einem Vergleich beantworten: Die Sparkassen sind der größte Förderer von Kunst und Kultur in Deutschland. Der überwiegende Teil dieser Förderung findet regional statt – direkt vor Ort. Gleichzeitig gibt es aber auch eine zentrale Kulturförderung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Das ist kein Widerspruch, sondern eine sinnvolle und zwingende Ergänzung, um die Sichtbarkeit unseres Tuns deutlich zu erhöhen.

Ähnlich verhält es sich mit der Deutschen Sparkassenstiftung. Während meiner Zeit als Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes war ich viel im Ausland unterwegs. Dabei habe ich immer wieder festgestellt, dass das Sparkassenmodell international zwar großes Interesse weckt, aber häufig kaum bekannt ist. Viele verbinden das deutsche Bankensystem ausschließlich mit den großen Privatbanken. Dass die Sparkassen die größte Bankengruppe Deutschlands bilden und ein einzigartiges Geschäftsmodell verfolgen, wissen viele nicht.

Unsere Aufgabe ist es deshalb auch, das Sparkassenprinzip international sichtbar zu machen. Wir zeigen, welche wirtschaftliche und gesellschaftliche Kraft hinter diesem Modell steckt. Das dient nicht dem Selbstzweck oder dem Marketing, sondern stärkt die Wahrnehmung der Sparkassen als verlässliche Institutionen – im In- und Ausland.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Im Grundgesetz heißt es, dass Eigentum verpflichtet. Die Sparkassen sind wirtschaft-

lich erfolgreich und tragen Verantwortung für die Gesellschaft. Diese Verantwortung endet nicht an regionalen oder nationalen Grenzen. In einer zunehmend vernetzten Welt profitieren letztlich alle von stabileren Finanzsystemen, wirtschaftlicher Entwicklung und besseren Zukunftsperspektiven. Deshalb verstehen wir unser internationales Engagement auch als Beitrag zum Gemeinwohl.

 **Wie stark sind die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe konkret in Ihre Arbeit eingebunden?**

Sehr eng. Mehr als drei Viertel der Sparkassen und Verbundunternehmen sind Mitglied der Deutschen Sparkassenstiftung. Mein persönliches Ziel ist, bis zum Ende meiner Amtszeit alle Sparkassen als Mitglieder zu gewinnen – auch wenn ich weiß, dass dieses Ziel ambitioniert ist.

Sparkassen und Verbände bringen sich auch fachlich in unsere Projekte ein. Wir arbeiten mit sogenannten Partnersparkassen und Partnerverbänden zusammen. Ein Beispiel ist Westafrika. Dort kooperieren

Auch aus Arbeitgebersicht ist dies sehr attraktiv: Sparkassen können ihren Mitarbeitenden einen Auslandseinsatz als Weiterbildung ermöglichen, um internationale Projekterfahrung zu sammeln.

 **Die internationalen Einsätze sind also auch ein Instrument der Personalentwicklung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.**

Absolut. Die Rückmeldungen unserer Expertinnen und Experten sowie Stipendiatinnen und Stipendiaten sind ausgesprochen positiv. Die Einsätze sind fachlich anspruchsvoll und oft mit großem persönlichem Engagement verbunden. Gleichzeitig berichten viele, dass sie fachlich und menschlich enorm davon profitieren.

Diese Erfahrungen stärken nicht nur die internationale Perspektive, sondern fördern auch Offenheit, Problemlösungskompetenz und interkulturelles Verständnis. Mit über 170 absolvierten Einsätzen zeigt sich, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Institute davon profitieren. Insofern leisten unsere Programme auch einen Beitrag zur Arbeit-

„Unser Auftrag ist unabhängig von politischen Trends und hat sich über Jahrzehnte bewährt.“

wir eng mit dem Rheinischen Sparkassen- und Giroverband, der sein Know-how gemeinsam mit den Partnerorganisationen vor Ort in die Projekte einbringt.

 **Das geschieht also nicht nur auf institutioneller Ebene?**

Nein. Ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit ist der Personalaustausch, mit unserem bundesweiten Stipendienprogramm oder unserem neuen Personalentwicklungsprogramm Plus. Mitarbeitende der Sparkassen-Finanzgruppe können über die Programme für vier bis sechs Wochen in unseren Projekten mitarbeiten – immer mit einem klar definierten fachlichen Auftrag. Sie bringen ihre Expertise ein und unterstützen unsere Partner bei konkreten Fragestellungen.

geberattraktivität der Sparkassen-Finanzgruppe.

 **Sie entsenden aber auch dauerhaft Mitarbeitende in die Projektländer?**

Genau. In jedem Land, in dem wir tätig sind, unterhalten wir ein eigenes Projektbüro. Dort arbeitet mindestens eine von uns entsandte Fachkraft gemeinsam mit einem lokalen Team. Diese Kolleginnen und Kollegen begleiten die Projekte über mehrere Jahre hinweg und sorgen dafür, dass das Wissen nachhaltig vor Ort verankert wird.

Ergänzt werden sie durch die zeitlich befristeten Einsätze von Expertinnen und Experten aus den Sparkassen. So verbin-

den wir lokale Kontinuität mit spezifischem Fachwissen aus Deutschland.

Zur Einordnung: In unserer Zentrale arbeiten rund 40 Beschäftigte. Weltweit sind es inzwischen mehr als 300 Mitarbeitende – der überwiegende Teil davon in unseren internationalen Projektbüros.



Wo sehen Sie mit Ihrer Arbeit den größten Hebel für gesellschaftliche Entwicklung?

Unser Anspruch ist nicht, Gesellschaften politisch zu verändern. Unser Ziel ist es vielmehr, die Strukturen zu stärken, die Menschen vor Ort tatsächlich brauchen. Deshalb orientieren wir uns konsequent am jeweiligen Bedarf und entwickeln unsere Projekte gemeinsam mit den Partnern in den Ländern.

Ein Beispiel, das ich besonders gerne erzähle, stammt aus Kolumbien. Dort haben wir ein außergewöhnliches Projekt

Frage, ob sich beispielsweise eine Ernteversicherung lohnt. Ebenso müssen wirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden – etwa zwischen höheren Erträgen und ökologischer Bewirtschaftung.

Dafür haben wir das sogenannte Farmer Business Game entwickelt. Dabei handelt es sich um ein praxisnahes Planspiel, in denen die Teilnehmenden als Teams wirtschaftliche Entscheidungen treffen. Jede Entscheidung hat konkrete Auswirkungen, die im weiteren Spielverlauf sichtbar werden. Anschließend reflektieren die Gruppen gemeinsam ihre Vorgehensweise und diskutieren, welche Entscheidungen erfolgreich waren und welche nicht.

Der eigentliche Mehrwert liegt jedoch darin, dass wir für unsere Business Games parallel lokale Trainerinnen und Trainer ausbilden. Nach dem Prinzip Train the Trainer vermitteln wir nicht nur Inhalte, sondern schaffen dauerhaft Kompetenzen vor Ort. Sobald diese

Dabei spielen auch regionale Synergien eine Rolle. Wenn wir beispielsweise bereits in Jordanien und Ägypten tätig sind, kann es sinnvoll sein, angrenzende Länder wie den Libanon oder perspektivisch Syrien einzubeziehen. Gerade beim Wiederaufbau oder im Umgang mit Fluchtbewegungen entstehen häufig Themen, bei denen unsere Erfahrung im Aufbau von Finanzstrukturen gefragt ist.

Wichtig ist dabei: Wir verstehen uns nicht als klassische Entwicklungsorganisation für sämtliche Fragestellungen. Unser Schwerpunkt liegt auf finanzieller Infrastruktur, Finanzbildung und der Förderung unternehmerischer Kompetenzen.



Gibt es Projekte oder Länder, die Sie grundsätzlich ausschließen würden?

Nicht aufgrund eines Landes an sich. Entscheidend ist vielmehr, ob ein Projekt zu unseren Werten und unserem Auftrag passt.

„Einer meiner Grundsätze lautet: Netzwerke muss man aufbauen, bevor man sie braucht.“

kennengelernt: Unser Projektpartner dort war eine kirchliche Initiative, die auf einer landwirtschaftlichen Ausbildungsfarm junge Agraringenieurinnen und Agraringenieure ausbildet. Viele der Teilnehmenden haben traumatische Erfahrungen gemacht – durch Bandenkriminalität, Gewalt oder den Drogenkonflikt. Die Ausbildung ist für sie kostenfrei. Im Gegenzug verpflichten sie sich, anschließend in ihre Heimatregionen zurückzukehren und das erworbene Wissen dort einzusetzen.

Unsere Rolle besteht nicht darin, landwirtschaftliches Fachwissen zu vermitteln. Das leisten die Partner vor Ort deutlich besser. Wir ergänzen dieses Know-how um unternehmerische Kompetenzen. Denn erfolgreiche Landwirtschaft endet nicht mit einer guten Ernte. Es geht ebenso um Vermarktung, Risikomanagement, Finanzierung oder die

Strukturen funktionieren, ziehen wir uns zurück – das Wissen bleibt im Land und wird eigenständig weitergegeben.



Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, in welchen Ländern oder Projekten Sie aktiv werden?

Das ergibt sich auf unterschiedlichen Wegen. Teilweise werden wir von Regierungen, Ministerien oder internationalen Partnern angefragt. In anderen Fällen identifizieren wir selbst Regionen, in denen unsere Expertise einen Mehrwert schaffen kann.

Bevor wir ein neues Engagement beginnen, analysieren wir die Situation sehr genau. Unsere Teams führen sogenannte Fact-Finding Missions durch, sprechen mit lokalen Partnern und prüfen, ob unsere Kompetenzen tatsächlich zum Bedarf vor Ort passen.

Wir lassen uns weder politisch instrumentalisieren noch verfolgen wir politische Ziele. Unser Fokus liegt ausschließlich auf der Stärkung wirtschaftlicher Eigenständigkeit und funktionierender Strukturen. Projekte, die diesem Anspruch widersprechen oder nicht mit unserem Wertegerüst vereinbar sind, kommen für uns nicht in Frage.

Unsere Erfahrung zeigt zudem, dass nachhaltige Entwicklung dann am besten funktioniert, wenn man an den tatsächlichen Bedürfnissen der Menschen ansetzt. Die Menschen vor Ort wissen meist sehr genau, was sie brauchen. Wir ergänzen dieses Wissen um unsere Kernkompetenzen.



Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit?

Unsere Projekte werden systematisch evaluiert. Gemeinsam mit unseren Förderern und Auftraggebern verfügen wir über ein umfassendes Monitoring- und Wirkungssystem. Für jedes Projekt werden konkrete Kennzahlen erhoben und regelmäßig ausgewertet. Dazu gehört die Anzahl neu erreichter Kunden im



Finanzsystem, die Zahl der durchgeführten Schulungen, geschaffener Arbeitsplätze oder neu gegründeter Unternehmen. Alle Projektländer liefern hierzu standardisierte Daten.

2025 erhielten den vorläufigen Zahlen zufolge rund drei Millionen Menschen durch unsere Arbeit erstmals Zugang zu Finanzdienstleistungen, etwa 35 000 Personen nahmen an Qualifizierungsmaßnahmen teil, mehr als 12 700 Arbeitsplätze wurden über mittelbare Effekte geschaffen und über 1 200 Unternehmen neu gegründet beziehungsweise weiterentwickelt.

Diese Kennzahlen sind für uns wichtig. Gleichzeitig sind sie nicht alles. Der eigentliche Erfolg zeigt sich oft erst langfristig – wenn Menschen das Gelernte dauerhaft anwenden, wirtschaftlich eigenständig werden und ihre Erfahrungen wiederum an andere weitergeben. Auf den Philippinen haben wir beispielsweise den Aufbau einer kleinen Mikrofinanzbank begleitet. Heute ist sie vollständig eigenständig und unterstützt ihrerseits andere Institute. Ähnliche Entwicklungen sehen wir in Laos mit einer von uns begleiteten Frauensparkasse oder in Bhutan, wo sich die aufgebauten Strukturen inzwischen selbst tragen.

Genau das ist unser Anspruch: Wir wollen keine dauerhafte Abhängigkeit schaffen, sondern Institutionen befähigen, eigenständig erfolgreich zu sein. Wenn wir erleben, dass Organisationen, die wir begleitet haben, selbst zu Wissensträgern und Multiplikatoren werden, dann ist das für uns der größte Erfolg.

 **Haben Sie nach Abschluss eines Projekts noch Einflussmöglichkeiten, wenn sich Institutionen später in eine unerwünschte Richtung entwickeln?**

Direkten Einfluss auf das operative Geschäft haben wir nicht. Dafür sind die jeweiligen Regulierungsbehörden verantwortlich.

Allerdings gehört der Aufbau leistungsfähiger Aufsichts- und Regulierungsstrukturen ausdrücklich zu unserer Arbeit. Wir

beraten Finanzaufsichten, Zentralbanken und Ministerien dabei, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Gerade im Mikrofinanzbereich haben wir früh erlebt, wie wichtig funktionierende Regulie-

rung ist. In Mexiko beispielsweise wurden zahlreiche Institute gegründet, ohne dass eine ausreichende Aufsicht bestand. Hier gingen teilweise Spareinlagen der Menschen verloren. Daher haben wir gemeinsam mit den Behörden entsprechende regulatorische Konzepte entwickelt.

 **Welche Themen prägen Ihre Arbeit derzeit besonders?**

Ein großes Thema ist Nachhaltigkeit. Ein Beispiel dafür ist unser ESG Risk Radar. Das Instrument unterstützt Banken dabei, die Auswirkungen von Klimarisiken auf ihre Kreditportfolios zu analysieren – etwa durch Dürren, Überschwemmungen oder andere klimabedingte Risiken. Die Nachfrage danach ist weltweit sehr hoch.

Gleichzeitig beschäftigen wir uns intensiv mit Digitalisierung und Innovation. In Bangladesch und Lateinamerika arbeiten wir beispielsweise an Projekten, die Agrartechnologien und Fintech-Lösungen zusammenführen. Ziel ist es, Kreditprozesse deutlich effizienter zu gestalten. In einem Projekt in Mexiko konnten wir die Bearbeitungszeit für Agrarkredite von mehreren Monaten auf wenige Tage verkürzen.

Dabei kommen zunehmend digitale Werkzeuge, Geodaten und satellitengestützte Analysen zum Einsatz. So lässt sich beispielsweise abschätzen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Ernte in einer bestimmten Region ist. Diese Informationen verbessern die Kreditentscheidung erheblich und erleichtern Landwirten den Zugang zu Finanzierung.

 **Welche Rolle spielt die Digitalisierung für die Deutsche Sparkassenstiftung selbst?**

Natürlich beschäftigen wir uns auch intern intensiv mit Digitalisierung und künstlicher Intelligenz. Gleichzeitig müssen wir unsere Projekte immer an die jeweiligen Rahmenbedingungen anpassen.

„Bis zum Ende meiner Amtszeit will ich alle Sparkassen als Mitglieder gewinnen.“

In manchen Ländern geht es um hochmoderne digitale Bankensysteme. In anderen Regionen stehen zunächst ganz grundlegende Schritte an – etwa die Digitalisierung bislang papierbasierter Prozesse. Entscheidend ist, dass die Lösungen zum jeweiligen Entwicklungsstand passen.

Dabei profitieren wir von der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe. Wenn in einem Projekt spezielles Fachwissen benötigt wird – beispielsweise zu Personalentwicklung, Zahlungsverkehr oder IT –, können wir auf Expertinnen und Experten aus Sparkassen, Verbänden oder zentralen Dienstleistern zurückgreifen und dieses Know-how gezielt in die Projekte einbringen.

 **Zum Abschluss: Wenn Sie einen Wunsch für die Zukunft der Sparkassen und der Deutschen Sparkassenstiftung frei hätten – welcher wäre das?**

Ich wünsche mir, dass die Sparkassen auch künftig nah an ihren Kundinnen und Kunden bleiben. Diese regionale Verankerung ist die Grundlage ihres Erfolgs.

Für die Deutsche Sparkassenstiftung wünsche ich mir, dass sie weiterhin von der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe getragen wird und ihre internationale Arbeit fortsetzen kann. Denn in einer vernetzten Welt profitieren wir alle vom gegenseitigen Austausch. Wir geben unser Wissen weiter – und wir lernen gleichzeitig selbst aus den Erfahrungen unserer Partner. Dieser gegenseitige Lernprozess macht unsere Arbeit so wertvoll und ist eine wichtige Grundlage für nachhaltige Entwicklung.