

# **Einführung in das Sparkassen- wesen**

Mehr denn je ist die lokale Sparkasse trotz und auch dank ihrer mehr als 200jährigen Geschichte tief in der Gesellschaft der Gegenwart verankert. So sind im Bereich „Banken und Finanzdienstleister“ die Sparkassen in der Bestenliste des Wirtschafts magazins brandeins (Themenheft „Reputation“ 2019) überdurchschnittlich häufig vertreten. Dass der Ruf, die Reputation, der Sparkassen so positiv ist, ist beileibe kein Selbstzweck. Mit dieser Chronik wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass noch viel mehr Menschen genau davon erfahren, dass es bei der Arbeit der Sparkassen nicht um die „Sparkässler“, sondern eigentlich um die Bürger im Geschäftsgebiet einer Sparkasse geht. Das Image der Sparkassen mag über viele Jahrzehnte gegenüber dem der börsennotierten Geldinstitute oder gegenüber den Privatbanken als angestaubt gegolten haben. Heute wird mehr denn je geschätzt, dass die Wurzeln der Sparkassen nachhaltig denkenden Menschen zu verdanken sind. Vor Ort. In den Kommunen. Auch hier haben Heimat und Regionalität eine ganz besondere Bedeutung. Schon unsere Gründerväter hatten das Ziel: Einerseits Spareinlagen annehmen – andererseits Kredite gewähren. Dies mündete schon zur Gründungszeit der Sparkassen in nichts Geringeres als regionale Wirtschaftsförderung.

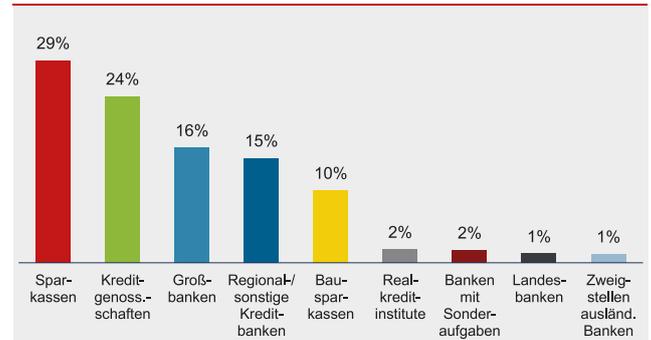
Nicht, dass die Menschen im 18. Jahrhundert gar in Saus und Braus gelebt hätten. Und dennoch wollten die Akteure in den Städten, Gemeinden und Ortschaften gerade die ärmeren Bevölkerungsschichten zum Sparen animieren. Kleinste Kapitaleinlagen wurden so zur Risikovorsorge im Alter oder im Krankheitsfall. Dies war ein Gebot der Stunde. Die Geschichte zeigt uns: Manchenorts waren um die 40 Prozent der Bevölkerung unterstützungsbedürftig. Ein Siebtel der Bevölkerung galt als völlig arm und war dauerhaft von Unterstützung abhängig. An der Spitze der sozialen Pyramide der Bevölkerung standen vielleicht 20 Prozent der Menschen. Die anderen waren darauf angewiesen, dass diese wenigen wohlhabenden Menschen zu teilen und zu spenden bereit waren.

Kein Wunder versuchten auch die Kommunen, denen die Armenfürsorge oblag, ihre Kassen zu entlasten. Und: Sie wollten das Heft des Handelns zum Wohle aller Bürger in der Hand behalten. Die damaligen Motive hinsichtlich Gemeinwohl sind

von denen der heutigen Sparkassen also gar nicht so weit entfernt. Aufgeschlossenheit, Zukunftsorientierung und Innovationsfreude haben die Sparkassenaktivitäten bereits im späten 19. Jahrhundert beflügelt. Und sie tun es noch heute. Die Sparkassen sind Universalbanken. Sie sind gemeinnützig, öffentlich-rechtlich. Und sie sind erfolgreich in kommunaler Trägerschaft. Nach wie vor ist es ihr Auftrag, einer breiten Bevölkerungsschicht die Möglichkeit zur Geldanlage anzubieten, den Zahlungsverkehr der Wirtschaft und der Privatkunden abzuwickeln, Kreditbedürfnisse zu decken und den Sparsinn der Bevölkerung zu pflegen.

### Sparkassen: Marktführer bei Privatpersonen

Marktanteil bei Krediten an inländische Privatpersonen, Dezember 2018



Quellen: Deutsche Bundesbank, Helaba Volkswirtschaft/Research

### Die Wurzeln des Kreditwesens: Ein Blick zurück ins Mittelalter....

Der Kredit hat eine lange Geschichte. Und seine Vorläufer trugen viele Namen: Darlehen, Locatio conductio, Nexum oder Mutuum. Dabei war das „Credutum“ in erster Linie eine wirkliche Schuld. Sie folgte einer Forderung auf dem Fuß. Wer heute eine Forderung gegenüber jemand anderem hat, ist immer noch ein Kreditor. Und wird in der Buchhaltung auch als solcher titulierte.

Das Geschäft mit dem Geld war den Christen im frühen Mittelalter verboten. Das kanonische Zinsverbot machte es unmöglich, Geld für verliehenes Geld anzunehmen. Ohne das machte der Geldverleih allerdings auch keine Freude. Und: Es gab einen echten Bedarf! Wie hätten Händler und Betriebe, die zunehmend Geschäfte mit Warentausch betrieben, denn sonst ihre Expansion finanzieren sollen?

Europa bebte quasi unter dem Wirtschaftswachstum im 19. Jahrhundert. Paris, Frankfurt, Hamburg, Wien, Berlin, Amsterdam und London entwickelten sich zu bedeutenden Handels- und Bankplätzen. So gab es in der französischen Hauptstadt bereits im 13. Jahrhundert 80 Lombarden. Das waren Geldwechsler, die aus der Lombardei in Oberitalien stammten. Der bargeldlose Zahlungsverkehr ließ nicht lange auf sich warten. Schon im 14. und 15. Jahrhundert gab es Wechsel, Schecks und Indossamente.

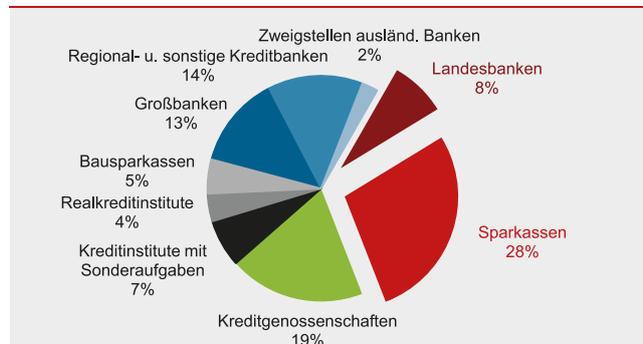
Große Namen sind mit dieser Epoche verbunden: Die Medici aus Florenz, die Fugger aus Augsburg und die Rothschild aus Frankfurt waren wichtige Kapitalgeber – sie waren echte Bankiers. Deren Dienste nahmen die Kurie, die Kirche, Könige und Fürsten in Anspruch. Ihnen schlossen sich dann später staatliche und städtische Banken an.

Europa erhielt so also seine ersten Finanzplätze. Wie auch heute noch konzentrieren sich hier alle Kräfte, um finanzielle Aktivitäten und Transaktionen effizienter zu erledigen: Partner schließen sich für die Dauer eines Projekts zusammen, bilden Sozietäten und sorgen so z. B. für Waren- und Importfinanzierung. Die Idee dahinter: Das Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen. Hatte sich ein Kaufmann verkalkuliert, trugen alle an der Finanzierung Beteiligten den Verlust. Hatte er Erfolg, erwarteten alle hohe Gewinne. In den Genuss dieses Systems kamen allerdings erst einmal nur ausgewählte Handelskunden an den oben erwähnten Bankplätzen.

Damit bei der Abwicklung solcher Finanzgeschäfte sich im Falle einer Auseinandersetzung alle an das halten konnten, was besprochen war, gewannen die Notare an Bedeutung. Die „Geschwindschreiber“ (lat. Notarius) waren schließlich seit Jahrhunderten versiert, Rechtsgeschäfte, Tatsachen, Beweise und Unterschriften zu bestätigen. Die Historie zeigt: Sowohl Privatpersonen wie auch Firmen wickelten ihre Kreditverträge am liebsten bei einem Notar ab. Das sorgte im Übrigen auch für den Erhalt des Familienfriedens, denn Kredite unter Privatpersonen und Verwandten waren eine wichtige Konstante, um den stetig wachsenden Bedarf an geliehenem Geld zu decken.

## S-Finanzgruppe auf Platz 1 bei Kreditvergabe

Marktanteil bei Buchkrediten an inländische Nichtbanken, Februar 2019



Quellen: Deutsche Bundesbank, Helaba Volkswirtschaft/Research

## Not macht erfinderisch

Eine gute Idee wird meist an vielen Orten gleichzeitig in die Welt gebracht. Gut ist eine Idee dann, wenn sie die Bedürfnisse vieler Menschen zu decken vermag. Die Sparkasse war eine gute Idee. Und so ist es auch heute noch historisch ungeklärt, wann und wo sie zuerst entstand – einfach, weil diese Idee an so vielen Orten gedacht wurde. Was gesichert ist: Die Vorläufer der Sparkassen waren die Waisenkassen oder Leihkassen. Die Reichsabtei Salem richtete z. B. 1749 eine davon ein, um die Verwaltung von Waisenrenten sicherzustellen.

Um zu verstehen, was die Sparkassen zu einer guten Idee machte, bedarf es der Betrachtung des Kontextes, in dem sie damals entstanden. Die Französische Revolution und die Napoleonischen Kriege (1800 bis 1815) schufen eine Epoche der Armut, Not und Unsicherheit. Zugleich erlangten die Kommunen mehr Möglichkeiten zur Selbstverwaltung. Dies verschaffte ihnen wiederum mehr Optionen hinsichtlich wirtschaftlicher und sozialpolitischer Aktivitäten. In Südwestdeutschland gesellten sich noch ganz andere Faktoren hinzu: Auch wenn man es kaum für möglich halten möchte – es sollte der Ausbruch des Vulkans Tambora auf der indonesischen Insel Sumbawa im Jahr 1815 sein, der die Geschichte der Sparkassen im heutigen Baden-Württemberg beflügeln würde.

Die bislang größte Naturkatastrophe in der aufgezeichneten Geschichte sorgte für einen Ascheregen, der selbst das Klima auf der entgegengesetzten Seite der Erde beeinflusste. Der Sommer des Jah-

res 1816, das als „Jahr ohne Sonne“ galt, fiel kalt und regnerisch aus. Mit am schwersten betroffen: das Königreich Württemberg. Den Ernteaussfällen folgte die Hungersnot – und dieser zum Glück die Entschlossenheit der volksnahen Königin Katharina Pawlowna und ihres Gatten Wilhelm. Beide traten – gerade frisch inthronisiert – ihre Herrschaft über Württemberg an. Katharina rief einen Wohltätigkeitsverein ins Leben. Dessen Ziel: Die Armut in Stuttgart und im ganzen Land zu bekämpfen. Unser heutiges Vokabular dafür wäre: Nachhaltigkeit, Entwicklungshilfe, Wirtschaftsförderung, Sozialpolitik.

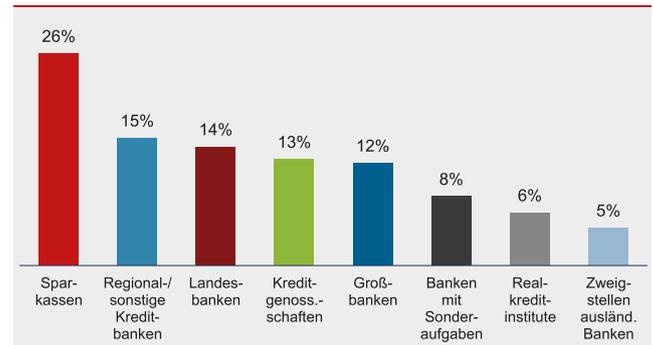
Die wache und weitgereiste Katharina kannte die Schweizer Ersparniskassen und die britischen Parish Banks. Inspiriert von diesem Wissen, schritt sie – nachdem Krise und Hungersnot weitestgehend bewältigt waren – zur Tat. Am 27. Februar 1818 wurde der Entwurf der Sparkassenstatuten von König Wilhelm I. genehmigt. Am 12. Mai 1818 gab die Zentraleitung des Wohltätigkeitsvereins die Errichtung der „Württembergischen Spar-Casse“ in Stuttgart bekannt und publizierte deren Satzung. Am 2. Juni 1818 nahm das Institut seine ersten Einlagen entgegen. Die Bevölkerung, die zum größten Teil weder über Notgroschen noch Rücklagen verfügte, hatte nun ein niedrigschwelliges Angebot, auch geringe Kapitalien ganz einfach, dafür aber sicher, unterzubringen. (Quelle: „Tambora – Ein Vulkan verändert Südwestdeutschland“, Haus der Geschichte Baden-Württemberg). Katharina gab „ihrer“ Sparkasse eine DNA, die sich bis heute nicht viel verändert hat. Leichtsinn und Spekulation waren per Selbstverpflichtung ausgeschlossen. Das genetische Programm der Sparkassen hat diese fast 200 Jahre später auch heil durch die Finanzmarktkrise im beginnenden 21. Jahrhundert gebracht.

Um an diese Zeit zu erinnern, wurden Hungertaler geprägt und Gedenkbilder geschaffen. Sie zeigen, wie Erntewagen gefeiert und festlich begrüßt wurden. Die Menschen verdienten damals entweder als Tagelöhner ihren Lebensunterhalt und mussten hart arbeiten, oder sie setzten in der Großfamilie auf engstem Raum vom Kind bis zum Greis alles daran, ihr Dasein zu fristen. Die Angst vor Hunger und Armut saß jedoch tief – und setzte die Menschen in Bewegung: Sie wanderten aus. Amerika war für viele das Land der Verheißung, New York das Tor zu

einem neuen Leben. Angesichts der großen Zahl an Auswanderern und politischer Unruhen, die sich am Horizont abzeichneten, leitete die württembergische Regierung Hilfsmaßnahmen ein. Die Revolution von 1848/49 beendete schließlich historisch gewachsene Belastungen wie Zehntabgaben und Frondienste.

### S-Finanzgruppe: Marktführer bei Firmenkrediten

Marktanteil bei Krediten an inländische Unternehmen in %, Dezember 2018



Quellen: Deutsche Bundesbank, Helaba Volkswirtschaft/Research

### Kreativität und Sinn für das Gemeinwohl: Die Treiber der Sparkassenidee

Waren es in den bisherigen Jahren Hunger und Mangel, die die Menschen akut in Bedrängnis brachten, setzte die Industrielle Revolution in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts große und lange andauernde Veränderungsprozesse in Gang. Sie führten zu Überbevölkerung und einer bis dato nicht gekannten Zuspitzung sozialer Missstände. Die Menschen durchlitten auf dem Gebiet des heutigen Baden-Württemberg und in ganz Deutschland das, was wir heute aus Entwicklungsländern kennen: Überbevölkerung, Massenarmut, Hunger, Landflucht, Ausbeutung, Kinderarbeit... Gleichzeitig verschwanden traditionelle Vor- und Fürsorgeeinrichtungen, weil sich die mittelständische Gesellschaftsstruktur einfach auflöste. Wer über finanzielle Mittel verfügte, wusste gleichzeitig: Unterm Kopfkissen lag das Geld nicht sicher. Es fehlte für die breite Bevölkerung die Möglichkeit der sicheren Aufbewahrung dessen, was so mühsam erspart worden war. Die Sparkassenidee fiel auf genau diesen fruchtbaren Boden. Allerdings: Als Mittel zur Armutsbekämpfung reichte die Sparkassenidee auch nicht aus. Es sparten nur jene, die ein Einkommen über dem Existenzminimum besaßen.

Das waren: Handwerkergehilfen, Kaufmannsgehilfen, Dienstboten und mehr und mehr die Industriearbeiter – die Menschen, die in den Fabriken ihren Lebensunterhalt verdienten.

Die Sparkassengründungen waren absolut lokal. Die uns heute vertraute Mobilität war noch in weiter Ferne und die Menschen tätigten ihre Geschäfte regional. Die Treiber der Sparkassengründungen waren kreativ denkende und unternehmerisch handelnde Menschen mit einer hohen Bereitschaft, soziale Verantwortung zu übernehmen. Ihr eigener Antrieb wiederum war der Wunsch nach Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Selbstbestimmung der Menschen. In der Regel waren alle diese Initiativen in der kommunalen Verantwortung verortet, die die örtliche Wirtschaft fest im Blick hatte. Die Unternehmenshistorie der Sparkasse Haslach-Zell offenbart, dass sie hier keine Ausnahme bildete. Ihr Vorläuferinstitut war die Ersparniskasse Hornberg, 1833 in Hornberg gegründet.

Die Ersparniskasse Hornberg war Teil einer echten Erfolgsgeschichte. Gab es im Jahr 1836 in Deutschland 281 Sparkassen, hatten sich diese bis zum Jahr 1900 fast verzehnfacht auf 2.700 im Deutschen Reich. Die Haushaltsabdeckung war gar nicht so schlecht: Auf 7.000 Einwohner kam eine Sparkassenstelle – Kundennähe, wie man sie sich nur wünschen kann. Die drückte sich aber noch ganz anders aus: Jeder dritte Deutsche besaß bis dahin ein Sparkassenbuch. Die größte Veränderung, die sich im noch jungen Deutschen Reich in diesen Büchern niederschlug, war die Umstellung von Gulden auf Mark. Am 1. Januar 1875 war es soweit: 1 Gulden wurde in 1,72 Mark umgewertet. Die badischen Sparkassen im Land hatten jede Menge zu tun. Und so wurde erstmals im Jahr 1881 ein Betriebsvergleich durchgeführt.

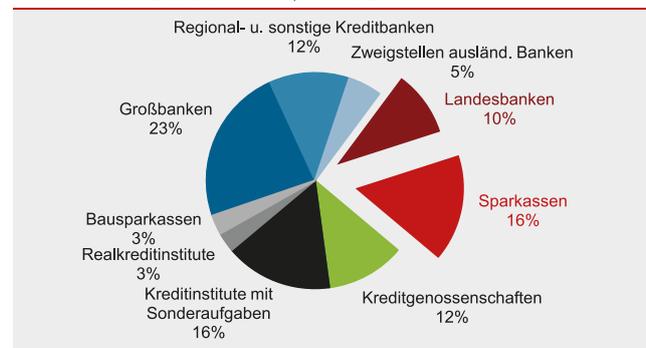
Was den Gründungsvätern am Herzen lag und was auch heute noch im Sparkassenmodell entlang der Kinzig die Verantwortlichen antreibt, ist die Maßgabe: Das Geld des Dorfes dem Dorfe! Dies bedeutet nichts Geringeres, als dass das Wohl aller Bürgerinnen und Bürger eines Dorfes oder einer Stadt im Mittelpunkt steht – und dies, ohne dass sich private Personen oder sonst jemand an den Geschäften der Sparkasse bereichert. Damals wie heute geht es in erster Linie darum, die regionale Kreditversorgung

auf Basis der Kundeneinlagen der Menschen vor Ort sicherzustellen. Das ist das, was Investitionen überhaupt erst ermöglicht.

Die Sparkassen schufen damals und schaffen auch heute noch die Bedingungen, die der regionale Mittelstand und die regionale Wirtschaft benötigen, um überhaupt in Schwung zu kommen. Das Gemeinwohl braucht manchmal auch die Vielen, es braucht ihre Ersparnisse und Anlagen und dann braucht es den Mittler zwischen Gebenden und Nehmenden. Die Sparkassen sind diese Mittler. Sie sind wesentlicher Bestandteil der Realwirtschaft. Und was sie von so vielen anderen Organisationen der Geldwirtschaft unterscheidet: Sie leisten ihre Arbeit zum Wohle der Allgemeinheit. Städte, Gemeinden und Kreise nahmen Kredite bei den nach dem Regionalprinzip funktionierenden Sparkassen auf und sorgten für Infrastruktur wie Nahverkehr, Elektrizität, Gas und Wasser bis zu Kanalisation und Müllentsorgung. Und wenn es Überschüsse gab, flossen diese in das Schul- und Gesundheitswesen und in die soziale Fürsorge.

### Sparkassen mit zweitgrößter Bilanzsumme

Anteil an Gesamt-Bilanzsumme in %, Februar 2019



Quellen: Deutsche Bundesbank, Helaba Volkswirtschaft/Research

### Vom Sparwunder zur Weltwirtschaftskrise

Der Erste Weltkrieg bedeutete für die Menschen in vielen Ländern Chaos und Leid. Und er hatte auch Auswirkungen auf Staatshaushalte und Finanzierungssysteme. In Deutschland war die Reichsleitung fest überzeugt, dass der Krieg zu gewinnen war und so tätigte sie enorme finanzielle Aufwendungen für Waffen, Munition, Soldaten, Verpflegung, Transport und Logistik. Um diese Ausgaben zu finanzieren, warf der Staat nicht nur die Notenpresse an, sondern ergriff während des Krieges auch zum Mittel

der Schatzanweisungen, der Schuldverschreibungen des Staates. Die kaufte erst einmal die deutsche Notenbank auf. Dann erfolgte eine Umfinanzierung an die Bevölkerung: Die Menschen zeichneten Kriegsanleihen und wurden so an der Finanzierung des Krieges beteiligt.

Während die Rüstungskosten stiegen, verringerte sich die Menge der für die Menschen notwendigen Güter: Nahrung, Bekleidung, Heizmaterial usw. Es kam zu Engpässen. Die Not machte die Menschen erfinderisch und sie tranken Kaffeeersatz statt Bohnenkaffee, nutzten Brennesselfasern anstelle von Baumwolle. Was kriegswichtig war, ging an die Front – Verzicht und Mangel waren angesagt, noch mehr Kriegsanleihen mussten gezeichnet werden. Selbst Kupfergeschirr und Zinnteller wurden bei Metallspenden eingesammelt – und die Preise stiegen und stiegen. 1916 waren selbst die Bauern auf dem Land nicht mehr verschont. Sie wurden rigoros kontrolliert, ob sie ihre Nahrungsmittel- und Rohstofflagerbestände auch korrekt angegeben hatten. Bei Verstoß kam es zur Anklage und dann beschlagnahmten Zoll- und Steuerbeamte was gehortet worden war.

Es lag schon wieder Unruhe in der Luft. Zwar wurden die Löhne der „kleinen“ Arbeiter und Angestellten angepasst – allerdings mit Zeitversatz. Bei den Steuern ließ man hingegen „Milde“ walten – um die Vermögenden nicht aufzubringen. Der durch Güterknappheit und Teuerung ausgelösten Verarmung entgingen dann aber trotzdem nur sehr wenige wirklich reiche Menschen.

Stellt man die Schulden des Reiches vom November 1918 dem Volkseinkommen des Jahres 1919 gegen-

über, so überstiegen die Schulden mit etwa 150 Milliarden Mark das Volkseinkommen von geschätzten 142 Milliarden Mark. Das Deutsche Reich ging als Verlierer aus diesem Krieg hervor – und blieb auf einem Berg Schulden sitzen. Der wurde noch größer, weil Reparationszahlungen fällig wurden. Wieder wurde die Notenpresse angeworfen. Die Siegermächte wollten das Papiergeld jedoch nicht. Sie bestanden auf Goldmark, Devisen und Sachgüter. Es kam zur Inflation. Das gedruckte Geld war bald nichts mehr wert. Im Januar 1920 brachte die Mark gegenüber dem US-Dollar nur noch ein Zehntel ihres Wechselkurses aus dem August 1914.

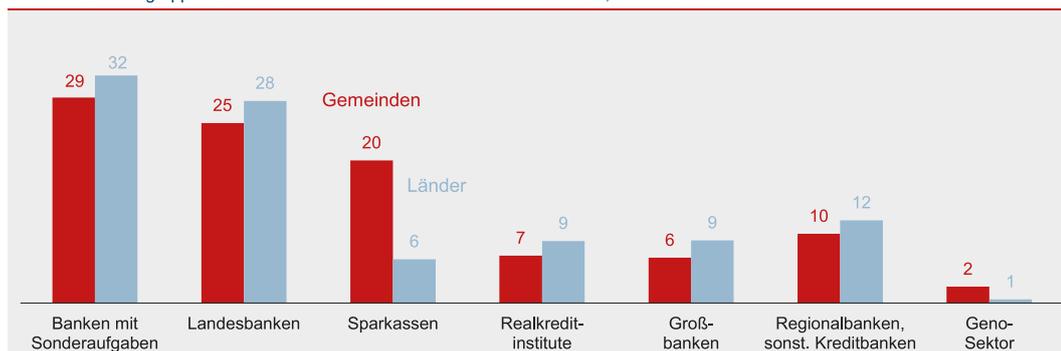
Deutschland konnte nicht mehr bezahlen – und die französischen und belgischen Truppen fackelten daraufhin nicht lange: Sie besetzten das Ruhrgebiet von 1923 bis 1925. Die deutsche Regierung rief zum passiven Widerstand auf und griff wiederum zum Mittel der wundersamen Geldvermehrung durch den Druck von Papiergeld. Irgendwie mussten die Streikenden im Ruhrgebiet schließlich „bei Laune“ gehalten werden. Der Effekt: Es begann eine Hyperinflation und im November 1923 mussten für einen US-Dollar 4,2 Billionen Mark bezahlt werden.

### Wie gewonnen, so zerronnen: Hyperinflation

Diese Hyperinflation ließ die Wirtschaft und mit ihr auch das Bankenwesen zusammenbrechen. Der Wert des ständig neu gedruckten Geldes verfiel schneller, als es verteilt werden konnte: Anfang 1923 konnten zwei Auflagen von 1000- und 5000-Mark-Scheinen nicht mehr in Umlauf gebracht werden. Man verwendete sie nur wenige Monate später mit den Aufdrucken „1 Milliarde“ und „500 Milliarden“. Das Geld, das die Menschen verdienen,

### S-Finanzgruppe als wichtigster Finanzier der Kommunen

Anteil der Bankengruppen an den Buchkrediten an öffentliche Haushalte in %, Februar 2019



Quellen: Deutsche Bundesbank, Helaba Volkswirtschaft/Research

verfiel binnen Stunden und die Arbeitslosigkeit stieg an. Als Gustav Stresemann Reichskanzler wurde, brach er den Ruhrkampf ab. Längst finanzierte die Regierung die staatstragenden Gewerkschaften, die Kommunistische Partei KPD erhielt mehr und mehr Zulauf und in Deutschland schien sich der nächste Umsturz anzubahnen. Es war auch kein Geheimnis mehr, dass Deutschland seinen Reparationszahlungen nicht mehr nachkommen konnte.

Die deutschen Bürger brauchten und die Siegermächte forderten eine Stabilisierung der Währung. Letztere bestanden darauf, weil sonst die Verhandlungen über die Fortsetzung der Reparationszahlungen, die später zum Dawes Plan führen sollten, völlig fruchtlos gewesen wären.

Die nächste Währungsreform stand ins Haus. Am 15. November 1923 wurde die Rentenmark eingeführt. Deren Einführung brauchte jedoch einige Zeit. Mehr als ein Jahr lang taten die Papiermarkscheine noch ihren Dienst als „Notgeld“. Eine Billion Mark war damals eine Rentenmark wert. Aber immerhin: Die Inflation war währungstechnisch beendet.

Wieder waren es aber die kleinen Leute, nämlich die abhängig Beschäftigten, die die Lasten des verlorenen Krieges ökonomisch und sozial zu tragen hatten. Die inflationäre Geldentwertung ließ sie und auch die Besitzer reinen Geldvermögens verarmen. Es sollte bis ins Jahr 1928 dauern, dass die Reallöhne im Schnitt wieder so viel wert waren wie im Jahr 1913. Wieder einmal lebten die meisten Menschen von der Hand in den Mund. Die Inflation kostete fast vollständig ihre finanziellen Rücklagen – und die Sparkassen blickten mit Sorge auf ihr Spar- und Hypothekengeschäft.

Die neue Währung schuf indes Vertrauen. Die Menschen sparten wieder – und sie sparten gar ein „Sparwunder“ herbei. In dieser Zeit hat auch der Weltspartag seine Wurzeln, der im Herbst 1924 auf dem internationalen Sparkassenkongress in Mailand erfunden wurde. Er findet noch heute am letzten Werktag im Oktober statt.

Es war nun auch an der Zeit für die Sparkassen und ihre Organisationen, ihre Kräfte in der Sparkasseneinheit zu bündeln. 1924 schlossen sich der

Deutsche Sparkassenverband, der Deutsche Zentral-Giroverband und der Deutsche Verband der kommunalen Banken zum Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zusammen. Die Sparkassenorganisationen hatten nun auch eine Stimme gegenüber der Politik und gegenüber anderen Bankengruppen. Die 1920-er Jahre waren auch goldene Jahre für die Sparkassen, die sich zum Allfinanz-Anbieter entwickelten: Die Kunden konnten bei ihnen nun auch Versicherungen und Bausparverträge abschließen.

Die Goldenen Zwanziger endeten quasi pünktlich zum Herbst 1929, als die Weltwirtschaft in eine Krise von beängstigendem Ausmaß geriet. In New York brach im Oktober die Börse ein. Der Crash war die Folge einer Spekulationsblase und die wiederum stand in direktem Zusammenhang mit den Nachwirkungen des Ersten Weltkriegs. Er schuf Verwerfungen in den internationalen Finanzbeziehungen, die nie wirklich richtig gelöst wurden. Der Börsen-crash brachte das internationale Kreditgefüge ins Wanken, die Industrieproduktion ging weltweit zurück, der Welthandel schwankte, eine Deflations-spirale begann – und riss auch die Banken mit in die Abwärtsbewegung. Litten zwar alle Länder unter der Weltwirtschaftskrise, war es dennoch ein sehr individuelles Leiden, das in den einzelnen Ländern auch unterschiedlich lange andauerte.

Deutschland war zweifellos mit am härtesten betroffen. Wieder stieg die Arbeitslosigkeit dramatisch. In den beiden ersten Wintern der 1930-er Jahre betrug sie rund 30 Prozent. Die deutsche Wirtschaft hing in großen Teilen an ausländischem Kapital. Doch das wurde abgezogen – und auch viele Kreditinstitute gerieten in Liquiditätsengpässe. Im Juni 1931 war es dann soweit: Die Darmstädter und Nationalbank, eine der Berliner Großbanken, brach zusammen. Die Folge: eine Bankenkrise. Und auch die Sparkassen und Girozentralen wurden von der allgemeinen Vertrauenskrise in die Kreditwirtschaft erfasst. Hier zeigte sich jedoch schon die Kraft, die aus dem Zusammenschluss der Vielen erwachsen konnte: Sie überwandten – auch mit Hilfe der Reichsbank – die bis 1932 andauernde Liquiditätskrise.

## Die Sparkasse: Eine echte Marke!

Waren die Sparkassen bis dato rechtlich unselbstständige Gemeindegliederungen, nahm die Reichsregierung die Krise zum Anlass, die Sparkassen in Anstalten des Öffentlichen Rechts umzuwandeln. Der Gesetzgeber wollte so verhindern, dass die zum Teil hoch verschuldeten Kommunen auf das Vermögen der Institute zurückgriffen, um eigene Verbindlichkeiten auszugleichen. Und damit die Sparkassenkunden auch sicher gehen konnten, dass sie es mit „ihrer“ Sparkasse zu tun hatten, wurde die Bezeichnung „Sparkasse“ gesetzlich geschützt. Seit 1931 dürfen sich – abgesehen von den historischen Fällen der freien Sparkassen – nur öffentlich-rechtliche Institute als Sparkasse bezeichnen.

Nicht zuletzt durch den Schutz des Namens, entstand so auch eine Marke. Und was wäre eine Marke ohne ein Logo? Louis Gaigg, ein damals doch eher unbekannter Plakatkünstler und Grafiker aus Wien, hat das erste Sparkassen-Logo 1938 im Auftrag des Sparkassen-Verlags kreiert: Ein stilisiertes „S“, das zugleich den Einwurftrichter einer Spardose zeigt, in den gleich eine Münze hineinwandert. Zehn Jahre später verwandten fast alle Sparkassen dieses Logo. Es wurde – nicht zuletzt auch durch die ausgezeichnete Marktstellung der Sparkassen – zum Signet einer Marke, die bis heute fest verankert ist im kollektiven Bewusstsein.

Weil jede erfolgreiche Marke ihr Gesicht dem Zeitlauf anpasst, griff 1972 mit Otl Aicher einer der prägendsten deutschen Gestalter für die Sparkassen zum Zeichenstift. Er sah seine Aufgabe nicht in der Schaffung eines neuen Entwurfs, sondern er wollte das bestehende Signet so modifizieren, „dass es einer neuen Generation willkommener erscheint“. (Quelle Aicher, Otl: Präsentationstext >Das visuelle Erscheinungsbild der deutschen Sparkassen<). Er ließ den Einwurftrichter verschwinden, das Sparkassen-S wurde rot. Otl Aicher legte für dieses und als Geschäftsfarbe überhaupt die Farbe HKS 13 fest, als Schriftart entschied er sich für die Helvetica.

Rund 30 Jahre später gab es die nächste Überarbeitung. Diese lag ein weiteres Mal in den Händen berühmter Designer: Jörg Zintzmeyer und Peter G. C. Lux von Interbrand Zintzmeyer & Lux erhielten

den Auftrag zur Modifizierung. Auch sie ließen Behutsamkeit walten, machten das Sparkassen-S ein wenig schmaler und verschufen ihm größere Binnenräume. Das Resultat wird seit 2004 verwendet und hat bis heute Gültigkeit. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband hat es weltweit markenrechtlich geschützt und 2007 wurde die Farbe Rot beim Deutschen Patent- und Markenamt als Marke der Sparkassen registriert. Das Sparkassen-S gehört zu den gängigsten, am weitesten verbreiteten und den Deutschen vertrautesten Markenzeichen.

## Die Sparkassen im Dritten Reich

Den Erfolg der Sparkassen machten sich auch die nationalsozialistischen Machthaber zunutze. Das Kreditwesengesetz von 1934 stellte die Banken mit den Sparkassen rechtlich gleich. Der Sparwille der Menschen wurde weiter gestärkt, denn Rüstung und Kriegsführung waren teuer. Der Verband der Sparkassen und Volksbanken wird 1935 als „Wirtschaftsgruppe Sparkassen“ zusammengelegt und „gleichgeschaltet“. Auch in die Rassenpolitik waren die Sparkassen einbezogen, was die Beschäftigung von Juden und die Enteignung jüdischer Vermögen betraf. In Sonderdepots wurden nach 1938 jüdische Sparkonten geführt, eingefroren, aufgelöst und die Einlagen nach Berlin an die Reichsbank überwiesen.

(Quelle: Wikipedia).

## Besetzung und Neuanfang – die Sparkassen nach 1945

Das Ende des Zweiten Weltkriegs und die nachfolgende politische Teilung Deutschlands bedeuten auch für die Sparkassen eine historische Zäsur. In der sowjetischen Besatzungszone wurde das Bankenwesen schon bald neu organisiert. Die Sparkassen wurden 1945 neu eröffnet und waren wieder Einrichtungen der Städte und Kreise. Mit Gründung der DDR wurden die Sparkassengeschäfte zentral durch das Ministerium der Finanzen gesteuert. In den 1970-er Jahren fiel diese Aufgabe der Staatsbank der DDR zu. Die Kreditvergabe an Privathaushalte und Unternehmen war sehr eingeschränkt.

In Westdeutschland hingegen ließen die Westalliierten die rechtlichen Strukturen der Sparkassen und der Landesbanken und Girozentralen weitgehend

unangetastet – auch wenn der Zahlungsverkehr zwischen den einzelnen Besatzungszonen anfänglich nicht ganz einfach war. Die Interessen der Sparkassen wurden die ersten beiden Jahre nach dem Krieg erst einmal nicht vertreten: Der Spitzenverband hatte seine Arbeit einstellen müssen. Im Sommer 1947 entstand dann aber eine Arbeitsgemeinschaft der Sparkassen- und Giroverbände und der Girozentralen. 1953 benannten sie sich dann um in den „Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V.“ Zuvor stand aber auch schon wieder die nächste Währungsreform an. Am 20. Juni 1948 beschäftigte die Umstellung von Reichsmark auf die Deutsche Mark die Sparkassen. Die Kreditinstitute waren praktisch dafür verantwortlich, dass die Umstellung funktionierte. Sie mussten jedem Bundesbürger 40 DM auszahlen. Millionen Deutsche standen für ihr „Kopfgeld“ an den Schaltern. Die Sparkassenmitarbeiter waren danach noch sehr lange damit beschäftigt, Konten und Depots auf die neue Währung umzustellen. Dabei waren es – genau wie in den 1920-er Jahren – die Kontensparer, die es hart traf: Ihre Guthaben wurden im Verhältnis 100 zu 6,5 umgestellt. Wer einmal 100 Reichsmark gespart hatte, erhielt dafür jetzt 6,50 Deutsche Mark. Der damalige Sparkassenpräsident Fritz Butschkau machte sich stark für die deutschen Sparer und erzielte 1952/53 Nachbesserungen bei der Behandlung von Sparguthaben. Für die Ersparnisse von Vertriebenen und für solche, die vor 1940 datierten, wurden gesetzliche Entschädigungsleistungen festgelegt.

### **Gehen Sie mit der Konjunktur.... Und die Sparkasse geht wieder weiter auf Erfolgskurs**

Unerwartet schnell und nachhaltig begann die Wirtschaft in Deutschland wieder zu wachsen: Das Wirtschaftswunder ließ die Menschen die Schrecken des Krieges leichter vergessen. Es wäre wohl ohne die Sparkassen nicht denkbar gewesen. Kriegsgeschädigte Unternehmen, Privatpersonen, Flüchtlinge und Vertriebene – sie alle erhielten Kredite. Der Staat legte Wiederaufbauprogramme auf – und die Sparkassen beteiligten sich. Wenn die öffentliche Hand Darlehen zur Existenzaufbauhilfe gewährte, waren es die Sparkassen, die bei der Umsetzung halfen. Und: Es waren die Sparkassen, die im vom Krieg zerstörten Deutschland in hohem Maße beteiligt waren, neuen Wohnraum zu schaffen. Sie finanzierten jede dritte Wohnung. Was hingegen mehr und mehr ausdiente, war die

gute, alte Lohntüte. Die Sparkassen hatten die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung forciert. Das dichte Zweigstellennetz war hier ganz praktisch und so stieg die Zahl der Girokonten für Privat- und Geschäftskunden rapide. Waren es 1958 noch ca. 4,7 Millionen, stieg die Zahl 1970 auf mehr als 15 Millionen Girokonten. 12,7 Millionen davon gehörten Arbeitnehmern und Rentnern. Der Deutsche war bankfähig!

### **Wenn's um Geld geht... Sparkasse!**

Während die Jugend des Jahres 1968 den Lebensstil ihrer Eltern zu überwinden versuchte, erfuhren die Sparkassen durch eine im Auftrag des Bundestages durchgeführte Wettbewerbsenquete Bestätigung: Ihre Funktion als Wettbewerbskorrektiv erhielt Würdigung. Dies und der bisherige Erfolg mündeten in eine noch stärkere Bearbeitung des Marktes. Die Scheckkarte und der Sparkassenbrief wurden geboren (1967), der Dispokredit etabliert (1968), die Sparkassenobligation (1970) und die Eurochequekarte (1972) kamen in die Welt. Die Privatkunden nahmen das erweiterte Portfolio in Anspruch und die Sparkassen folgten ihrem 1963 eingeführten Motto: „Wenn's um Geld geht... Sparkasse“.

Dabei gehörte auch der technische Fortschritt zu den wichtigen Treibern. Bereits 1968 stand der erste Geldausgabeautomat Deutschlands in der Sparkasse Tübingen. Zehn Jahre später sollte der Ausbau eines ganzen Netzes solcher Automaten folgen. Heute stellen die Sparkassen mit 23.600 Geräten das bundesweit größte Automatenetz. Gegenwärtig stehen jedem Sparkassenkunden außerdem rund 25.500 Non-Cash SB-Geräte zur Verfügung – so viele wie bei keinem anderen Kreditinstitut in Deutschland.

Im Laufe der Jahrzehnte ist die Sparkasse längst vom vertrauenswürdigen Partner für den „Sparsinn“ des kleinen Mannes auch zu dem für den Unternehmer und Selbstständigen geworden. Das Firmenkundengeschäft ist eine feste Säule der Sparkassen und des Mittelstandes in der Bundesrepublik. Was die Sparkassen an dieser Stelle so erfolgreich macht, ist die Kenntnis der regionalen und lokalen Gegebenheiten, gepaart mit der Bereitschaft zur intensiven Kundenberatung. Das Angebot der

Sparkassen hat sich auch für diese Kundengruppe über das Kreditgeschäft hinaus fortgesetzt in den Bereich moderner Finanzierungsinstrumente wie Leasing und Factoring oder die Bereitstellung von Wagnis- und Beteiligungskapital.

### **Die digitale Revolution verändert auch die Sparkassen**

Die 1990-er Jahre waren wie schon mehr als 100 Jahre zuvor erneut ein Jahrzehnt der Umbrüche und der Veränderungen. Mit der Wiedervereinigung waren es aber dieses Mal geschichtliche Umwälzungen, die das Land und seine Menschen positiv in die Zukunft blicken ließen. Gleichzeitig begann die digitale Revolution das Bankgeschäft völlig umzukrempeln. Die Geschäftsstelle, in der Kunde und „Banker“ sich trafen und immer noch treffen, wurde ergänzt durch neue Möglichkeiten der Kommunikation zur Abwicklung der Bankgeschäfte. Das Geschäftsmodell der Sparkassen wurde hiervon nicht tangiert, sondern die neuen Medien wurden einfach in das bewährte Vertriebssystem der Sparkassen integriert. Heute hat der Kunde die Entscheidung, ob er die Geschäftsstelle „seiner“ Sparkasse aufsucht oder andere Wege der Kontaktaufnahme bevorzugt. Insgesamt führen die Sparkassen fast 40 Millionen Girokonten – näher kann eine Sparkasse der Bevölkerung nicht sein.

### **Einführung des Euro**

Anders als bei den früheren Währungsumstellungen in der Geschichte der Sparkassen war die Einführung des Euro verbunden mit dem Zusammenwachsen Europas. Der Europäischen Union folgte der Europäische Binnenmarkt und dann die Wirtschafts- und Währungsunion. Auch wenn die Sparkassen die Gemeinschaftswährung Euro als richtigen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit Europas sahen: Sie blieben Mahner in Sachen stabilitätspolitischer Glaubwürdigkeit von Beginn der Währungsunion an.

### **Globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009**

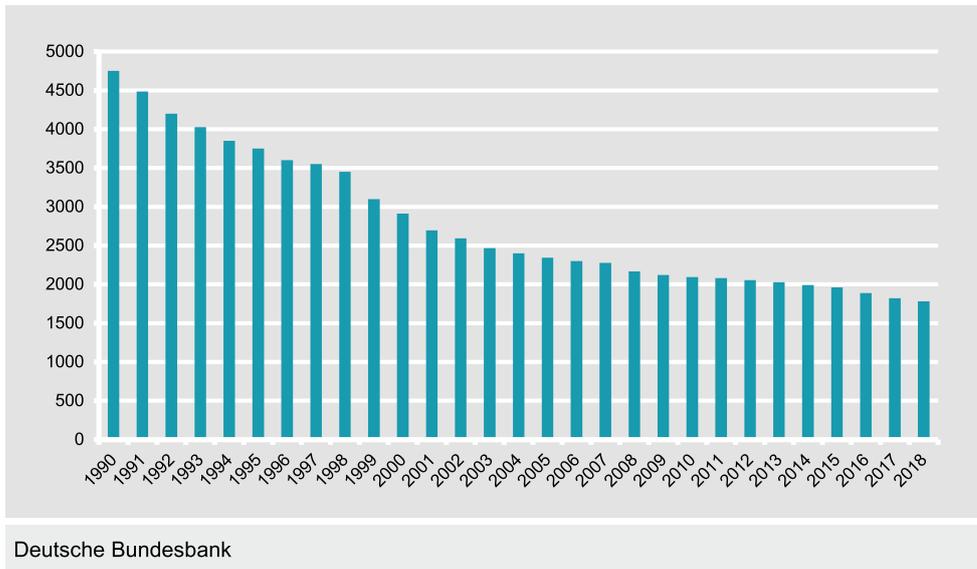
Ramschige Immobilienkredite, Pleite großer Banken, Kollaps der Aktienkurse, staatliche Schuldenberge...Kaum ein Ereignis hat Europa so verändert

wie die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, die im Juli 2007 begann. Überall auf der Welt ging das Wirtschaftswachstum in die Knie oder es kam zur Rezession. Das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) der ökonomisch entwickelten Staaten schrumpfte – dies geschah zum ersten Mal nach dem Zweiten Weltkrieg. Ihren Ursprung hatte die Finanzkrise, die sich zu einer Wirtschaftskrise auswachsen sollte, in faulen Immobilienkrediten. Diese wurden in den USA über eine lange Zeit in Wertpapieren gebündelt (verbrieft) und weltweit gehandelt – ohne dass noch zu erkennen gewesen wäre, dass hinter den Krediten nicht wirklich Substanz vorhanden war. Die Spekulation mit diesen Kreditderivaten potenzierte die Investitionsrisiken. Große amerikanische Finanzunternehmen gerieten ins Straucheln, sie mussten Insolvenz anmelden oder die Regierung musste sie retten. Unter ihnen so klangvolle Häuser wie Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG, Bear Stearns, Fannie Mae oder Freddie Mac. Als auch noch die Aktienkurse einbrachen, kam der weltweite Interbankenmarkt fast vollständig zum Erliegen. Die einzigen Ausnahmen, die das Schicksal der Privatbanken in der Finanzkrise nicht teilten, waren die Sparkassen und Volksbanken: die Stabilitätsanker im deutschen Finanzwesen. Die Sparkassen gelten den Menschen aber nicht allein als die vertrauenswürdigsten unter den Kreditinstituten. Sie gehören nach der Polizei, dem Bundespräsidenten und der Bundeswehr zu den Institutionen in Deutschland, denen die Bürgerinnen und Bürger am meisten vertrauen.

### **Rechtliche Fundamente im Sparkassengesetz**

Sparkassen sind öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, die eine Gemeinde, eine Stadt, ein Landkreis oder ein Zweckverband errichtet. Zu einer „Anstalt des öffentlichen Rechts“ machte erst die Weimarer Republik die Sparkassen. Daneben gibt es noch „Freie Sparkassen“. Dies sind Institute, die kommunal nicht gebunden sind. Zu ihnen gehören die Bordesholmer Sparkasse AG, die Sparkasse Bremen AG, Hamburger Sparkasse AG, Sparkasse zu Lübeck AG, Sparkasse Mittelholstein AG, Sparkasse Westholstein. Diese privatrechtlich organisierten Sparkassen sind in der Regel wirtschaftliche Vereine oder Stiftungen des bürgerlichen Rechts.

## Entwicklung der Gesamtzahl der Kreditinstitute



Quelle: [www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)

### Hauptmerkmale einer selbstständigen Sparkasse

Das Sparkassengesetz regelt ganz klar, wann eine selbstständige Sparkasse dies auch wirklich ist. Folgende Kriterien spielen hier eine Rolle:

#### *Unternehmenszweck und öffentlicher Auftrag (Sparkassengesetz § 6):*

Die Sparkassen sind selbstständige Wirtschaftsunternehmen in kommunaler Trägerschaft mit der Aufgabe, auf der Grundlage der Markt- und Wettbewerbsbedingungen vorrangig in ihrem Geschäftsgebiet den Wettbewerb zu stärken und die angemessene und ausreichende Versorgung aller Bevölkerungskreise, der Wirtschaft, insbesondere des Mittelstands und der öffentlichen Hand mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen auch in der Fläche sicherzustellen. Sie unterstützen damit die Aufgabenerfüllung der Kommunen im wirtschaftlichen, regionalpolitischen, sozialen und kulturellen Bereich. Die Sparkassen fördern den Sparsinn und die Vermögensbildung breiter Bevölkerungskreise und die Wirtschaftserziehung der Jugend.

Die Institute sind dem Gemeinnutz verpflichtet, doch nicht gemeinnützig im steuerlichen Sinn. Der Verpflichtung, dem Gemeinwohl zu dienen, werden sie durch Verwendung eines Teiles ihres Jahresüberschusses aber auch Spendenhingaben im Rahmen des Möglichen für gemeinnützige, kulturel-

le, wissenschaftliche oder soziale Zwecke in ihrem Geschäftsgebiet gerecht.

#### *Innerer Aufbau der Sparkasse:*

Das Sparkassengesetz enthält nähere Bestimmungen über die Verwaltungs- und Vertretungsorgane, das sind im Regelfall der Verwaltungsrat und der Vorstand der Sparkasse. Gegebenenfalls bildet der Verwaltungsrat einen Kreditausschuss, der über hohe Ausleihungen an Kreditnehmer entscheidet.

#### *Vorstand:*

Die laufenden Geschäfte der Sparkasse führt eigenverantwortlich der Vorstand. Zinsen und Preise legt er fest. Er ist verpflichtet, den Verwaltungsrat regelmäßig über den Gang der Geschäfte zu unterrichten. Den Rahmen für die Befugnisse bei Kreditgewährungen steckt üblicherweise die Satzung der Sparkasse ab.

#### *Verwaltungsrat:*

Der Verwaltungsrat überwacht den Vorstand. Er erlässt die Geschäftsanweisung für den Vorstand, für einen etwaigen Kreditausschuss und für die Innenrevision. Unter anderem billigt er den Handlungskostenvoranschlag über Personal- und Sachaufwendungen und den Stellenplan. Für bestimmte nicht alltägliche Geschäfte schreibt das Gesetz die Genehmigung durch den Verwaltungsrat vor. Das Sparkassengesetz gibt die Zusammensetzung des Gremiums vor.

**Kreditausschuss:**

Ein vom Verwaltungsrat gebildeter Kreditausschuss trifft in kleinerem Kreis Entscheidungen über die Gewährung von großen Kreditbeträgen, welche die Vorstandskompetenz übersteigen. Die kleinere Personenanzahl lässt ein häufigeres Zusammen-treten zu und erleichtert im Interesse der Kunden rasche Kreditzusagen. Im Sparkassengesetz für Baden-Württemberg (§ 11) ist der Kreditausschuss als Organ der Sparkasse neben Vorstand und Verwaltungsrat konzipiert.

**Beschäftigte:**

Die Rechtsnorm fixiert ferner Regelungen zu den bei der Sparkasse Beschäftigten, zum Beispiel welches Organ Personal einstellen darf oder über das Vollmachten aufzeigende Unterschriftenverzeichnis. Häufig ist das Gebot der Verschwiegenheit normiert.

**Satzung:**

Das Sparkassengesetz verlangt eine Satzung, die unter anderem Befugnisse des Vorstands oder Details zur Geschäftstätigkeit näher regelt. Die Satzung wird von der Sparkassenaufsichtsbehörde genehmigt und danach veröffentlicht.

**Wirtschaftsführung und Jahresabschluss:**

Hier sind Bestimmungen zum Geschäftsjahr, zur Aufstellung des erwähnten Voranschlags über laufende Kosten, die Rechnungslegung am Ende des Geschäftsjahres und die Verwendung des Jahresüberschusses getroffen.

**Sparkassen heute – in Zahlen, Daten, Fakten**

Mit einer Bilanzsumme von 7.823,7 Mrd. Euro zum 31.12.2018 und 571.700 Beschäftigten gehört der deutsche Bankensektor zu den größten weltweit. Was die deutsche Bankenlandschaft so einzigartig macht, ist ihr Drei-Säulen-System, da sie aus Privatbanken, Genossenschaftsbanken und öffentlich-rechtlichen Banken besteht. Dieses System erlaubt Diversifikation und falls es zu einer Krise kommen sollte, verfügt die deutsche Bankenwelt über einen wechselseitigen Stützungsmechanismus, der Verwerfungen besser verkraften hilft.

1.783 Banken gab es laut Bankenverband 2018 in Deutschland. Sie betrieben 27.887 Filialen – 9.385 davon waren Sparkassen. Experten würden sagen: Deutschland ist „overbanked“. Für die Banken selbst führt das vor allen Dingen zu einem hohen Wettbewerbsdruck im Privat- und Firmenkundengeschäft. Dieser mündete im Zusammenschluss vieler Banken in den vergangenen Jahrzehnten. Neben dem gesteigerten Wettbewerb sprechen noch weitere Gründe für die Fusionen: zunehmende Regulierung, deutlich höhere Eigenkapitalforderungen, Sicherstellung der Leistungsfähigkeit für die Kunden und die Erschließung notwendiger Effizienz- und Produktivitätsgewinne.

Die Summe der Kredite an Privatpersonen belief sich in 2018 auf 1.102,3 Mrd. Euro. Die Summe, die an Unternehmen und Selbstständige als Kredit bewilligt wurde, beläuft sich auf weitere 1.467,7 Mrd. Euro in 2018. Fast ein Drittel hiervon haben die Sparkassen gewährt. Die Hälfte dieses „geliehenen“ Geldes wurde für den Wohnungsbau verwendet. Rund 40 Prozent sind Unternehmenskredite und sieben Prozent sind Konsumentenkredite. Diesen Summen stehen 600 Milliarden Euro Spareinlagen gegenüber, die eine der Hauptfinanzierungsquellen der Banken darstellen. Übrigens: Die Sparkassen sind mit 2,8 Milliarden Euro im Jahr 2018 einer der größten Steuerzahler Deutschlands gewesen.

**Auch die Sparkassen haben einen Markenkern – und eine Botschaft dazu**

Dass die Sparkassen dazu in der Lage sind, flexibel zu reagieren und ihre Kunden erfolgreich durch schwierige Zeiten zu begleiten – das bestätigte unter anderem auch ein Artikel in der Börsen-Zeitung vom 28. April 2018. „Innovation mit Tradition in Einklang bringen“, lautet die Überschrift über dem Beitrag, der den Sparkassen attestiert: „Sie (die Sparkassen) sind in drei Vierteln aller deutschen Haushalte mit ihren Leistungen präsent und haben zu 75 Prozent aller deutschen Unternehmen Geschäftsbeziehungen. In ihrer Aufstellung bildet die Sparkassen-Finanzgruppe damit Deutschland ab. Das gilt auch für die dezentrale Gliederung. Genau diese Struktur macht unser Land, macht unsere gesamte Wirtschaft stark“.

Dennoch wäre es sträflich, die Sparkassen würden sich auf den Lorbeeren ihrer mehr als 200jährigen Erfolgsgeschichte ausruhen. Heute mehr denn je erwarten unsere Kunden Individualität und einen Nutzen, den sie persönlich erfahren können in ihrer Beziehung zu ihrer Sparkasse. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Erwartungen bieten die Sparkassen deshalb eine tiefe Werteorientierung, die sich an den Bedürfnissen der Menschen ausrichtet. So bestätigte der erste Gemeinwohlatlas Deutschland in 2015, dass die Bankenbranche insgesamt kein Vorbild für das Gemeinwohl in Deutschland sei. Alleine die Sparkassen und Genossenschaftsbanken konnten überzeugen – wobei die Sparkassen sogar noch vor den Volksbanken liegen. Dazu Studienleiter Prof. Dr. Timo Meynhardt: „Die lokale Verankerung spielt offensichtlich eine große Rolle im Bankensektor, wenn es um das Gemeinwohl geht. Dieses entsteht vor Ort.“ Die deutschen Sparkassen haben sich deshalb auf folgenden Markenkern verständigt:

*Wir machen es den Menschen einfacher, ihr Leben besser zu gestalten*

Und genau dieses „einfacher machen“ ist für die Menschen in unserer komplex gewordenen Welt, in der wir täglich versuchen in kürzerer Zeit noch mehr zu bewältigen, eine konkrete Nutzenstiftung. Wir sehen es als unsere geschäftspolitische Herausforderung, dieser Anforderung nach „Einfachheit“ gerecht zu werden. Mit den von uns angebotenen Dienstleistungen und Produkten wollen wir dazu beitragen, dass unsere Kunden „ihr Leben besser gestalten“ können. Daraus leitet sich auch das sinnstiftende tägliche Tun und Wirken unserer Mitarbeiter ab, um dieser Markenkernaussage laufend gerecht zu werden.

Mit den drei definierten Markenkernwerten, die die o.g. Markenkernaussage konkretisiert, unterscheiden sich die deutschen Sparkassen wahrnehmbar vom Wettbewerb: „Menschen verstehen“, „Sicherheit geben“ und „Zukunft denken“.

#### *Menschen verstehen*

Wir wollen stärker als bisher menschliche Nähe zum Ausdruck bringen. Für uns ist es wichtig, unseren

Kunden zuzuhören und sie wirklich zu verstehen. Umgekehrt sorgen unsere Berater dafür, dass auch unsere Kunden uns besser verstehen. Dazu werden wir komplexe Finanzthemen einfacher darstellen und Lösungen anbieten, die für unsere Kunden verständlich sind. Dabei verfolgen wir das Ziel, Kunden zu entlasten und zu besseren Entscheidungen zu befähigen.

#### *Sicherheit geben*

Wir bieten Sicherheit im umfassenden Sinne. Einige Beispiele wollen wir dafür an dieser Stelle benennen. Einlagensicherheit durch die stabile und sehr gut organisierte Einlagensicherung der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe, die einen Institutssicherungsmechanismus beinhaltet. Fachliche Sicherheit durch kontinuierliche Investitionen in Qualifikation und Personalentwicklung. Technische Sicherheit durch sehr hohe Anforderungen an die eingesetzte Informationstechnik (IT). Als ehrbare Kaufleute gehört es zu unseren Geschäftsgrundsätzen, dass wir nur die Geschäfte tätigen, die wir auch verstehen. Mit diesen überdurchschnittlichen Sicherheitsanforderungen geht auch eine entsprechende Stabilität einher, die unsere Kunden zu Recht von einer Sparkasse erwarten dürfen. Dadurch fühlen sich unsere Kunden bei uns – bei der Sparkasse – besonders geborgen.

#### *Zukunft denken*

Wir schreiten dynamischer voran und machen uns zukunftsfähig. Den Zukunftsbezug der Sparkassenleistungen stellen wir stärker heraus. Damit verbunden ist auch, fortschrittlich zu denken und offen für die Möglichkeiten der Zukunft zu sein. Mit diesem lösungsorientierten Geist und mit dieser Denkhaltung gehen wir die Aufgaben an. Denn wir wollen neue Lösungen für die Zukunft finden.

*Quellen: -Ethik und Finanzwirtschaft, 1. Auflage 11/2015, ISBN: 978-3-09-305252-1, S. 41-54, Georg Fahrenscho, Menschen verstehen, Sicherheit geben, Zukunft denken – die Positionierung der Marke Sparkasse im Kontext heutiger Erwartungen an die Finanzwirtschaft. -Ethik und Finanzwirtschaft, 1. Auflage 11/2015, ISBN: 978-3-09-305252-1, S. 181-190, Ludger Gooßens, Marcus Waidelich, Die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt der Beratung.*

## Die Sparkassen-Finanz-Gruppe im Überblick

Mit dem Anspruch, Kunden ganzheitlich zu beraten und damit Ansprechpartner über alle finanziellen Bedarfslagen hinweg zu sein, ist auch die Organisation der Sparkassen gewachsen. Sie mündete in die Sparkassen-Finanzgruppe. Diese umfasst heute 530 Unternehmen, 17.530 Geschäftsstellen und 301.600 Mitarbeiter. Zur Sparkassen-Finanzgruppe zählen natürlich die Sparkassen selbst, die Landesbanken, die Landesbausparkassen, die DekaBank als Wertpapierhaus der Sparkassen, die Öffentlichen Versicherer, Deutsche Leasing, Berlin Hyp Gewerbliche Immobilienfinanzierung, Finanzdienstleister im Sinne von Servicegesellschaften wie zum Beispiel der Sparkassen-Broker, die S-Kreditpartner GmbH, die DSV-Gruppe und die Finanz Informatik.

Auch, wenn die Sparkassen-Finanzgruppe so breit aufgestellt ist, so bleibt der Sparkassenberater doch immer zentraler Ansprechpartner in allen Geld- und Finanzfragen seines Kunden. Und das kommt nicht von Ungefähr: Er ist es, der eine professionelle Analyse vornimmt und er ist es auch, der die Bedarfe des privaten Kunden oder des Unternehmenskunden wahrnimmt und dann die Spezialisten aus dem Experten-Netzwerk einschaltet.

### **Die Sparkassen: Geschäfte, die man versteht, mit Kunden, die man kennt**

Sie sind echte Universalkreditinstitute mit mehr als 13.016 Geschäftsstellen von bundesweit 385 Instituten. 209.588 Mitarbeiter stehen parat, um Mittelstand und Handwerk, Kommunen und institutionellen Kunden und natürlich dem Privatmann und der Privatfrau alle üblichen Bankgeschäfte zu ermöglichen. Das Ergebnis im Jahr 2018: eine Bilanzsumme von 1.243 Milliarden Euro. Darüber hinaus stehen Sparkassen auch in der Pflicht für das Gemeinwohl vor Ort, denn für sie gilt das Regionalprinzip.

### **Landesbanken: Die Zentralbanken der Sparkassen**

Sie sichern die Einbindung der Sparkassen in überregionale und internationale kreditwirtschaftliche Beziehungen innerhalb von fünf Landesbankkonzernen. 32.741 Menschen in 350 Geschäftsstellen sind somit Teil der regionalen Wirtschaftsförderung und beraten zum Beispiel ihre mittelständischen Kunden bei deren Auslandsaktivitäten. Aber sie kooperieren auch mit den Sparkassen, wenn es um Industrieansiedlung geht, um Infrastruktur- und Konversionsmaßnahmen oder um die Wohnungsbauförderung. Für ihre jeweiligen Bundesländer agieren die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die BayernLB, die Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), die Nord/LB und die SaarLB. Die Landesbank Berlin/Berliner Sparkasse agiert als regionale Universalbank mit öffentlichem Auftrag.



## Landesbank Baden-Württemberg

Als mittelständische Universalbank betreut die LBBW Unternehmen, Privatkunden, institutionelle Kunden und Sparkassen. Sie wird getragen vom Land Baden-Württemberg, dem Sparkassenverband Baden-Württemberg und der Stadt Stuttgart. Ihre Bilanzsumme von 241 Milliarden Euro im Jahr 2018 macht sie zu einer der großen Banken in Deutschland. 10.000 Menschen arbeiten bei der LBBW an 160 Standorten bundesweit. Ihre Hauptsitze befinden sich in Stuttgart, Karlsruhe, Mannheim und Mainz. Darüber hinaus begleitet die LBBW ihre Kunden auch an internationalen Standorten von New York über London bis Singapur.

Die Sparkasse Haslach-Zell kooperiert mit der LBBW. Damit stehen den Firmen-, Privat- und Kommunkunden zusätzliche Leistungen zur Verfügung: Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement, Devisentermingeschäfte, Dokumentengeschäfte, Exportfinanzierung, Zahlungsverkehr, Förderkredite, kommunale Baulandentwicklung und das Wertpapierdepotgeschäft. Der Förderkreditbestand umfasst beispielsweise 125,6 Mio. Euro (30.06.2018) und erfährt damit in den letzten Jahren eine deutliche Steigerung. Per 31.12.2018 verzeichnet die Bank hier ein Volumen von 21 Milliarden Euro, das sie für ihre Kunden betreut.

Die Kunden der Sparkasse Haslach-Zell unterhalten per 31.12.2018 derzeit 1.079 Stück Wertpapierdepots bei der dwpBank mit einem Volumen von nahezu 120 Mio. Euro. Viele dieser Kunden haben sich für ein Depot entschieden, das die attraktiven Anlagezertifikate der Landesbanken beinhaltet. In 260 Kundendepots befinden sich diese Anlagezertifikate, die speziell für Sparkassen Kunden aufgelegt wurden mit einem Volumen von 9,9 Millionen Euro.

## Landesbausparkassen – Die Bausparkassen der Sparkassen

Acht mal LBS, das heißt acht Mal Bausparkassen der Sparkassen, die bundesweit die Experten fürs Bausparen und die Baufinanzierung sind. Die Landesbausparkassen (LBS) sind mit einem Marktanteil von knapp 37 Prozent bei der Anzahl der neu abgeschlossenen Bausparverträge und annähernd 36 Prozent beim Vertragsbestand Marktführer in Deutschland. Sie verfügen über 550 Beratungsstellen mit über 6.900 Kolleginnen und Kollegen im Innen- und Außendienst, die die Menschen dabei unterstützen, sich den Traum von den eigenen vier Wänden zu erfüllen oder ihre eigene Immobilie im Wert zu erhalten. Mit 70,8 Milliarden Euro erreichte die kumulierte Bilanzsumme der LBS-Gruppe Ende 2018 einen neuen Höchstwert.

Deutschlandweit vertrauen 8,5 Millionen Menschen den Landesbausparkassen. Die LBS Südwest, als größtes öffentlich-rechtliches Bausparinstitut, zählt knapp 1,7 Millionen Kunden.

Die Kunden der Sparkasse Haslach-Zell unterhielten zum 31.12.2018 insgesamt nahezu 7.200 Bausparverträge bei der LBS mit einem Guthaben in Höhe von rund 59 Millionen Euro und Finanzierungen über nahezu 28 Millionen Euro.

# LB BW



## SV Sparkassenversicherung

Die Sparkassenversicherung ist der regionale und kompetente Partner für Versicherungen und Vorsorgeprodukte. Die SV Sparkassenversicherung ist außerdem Marktführer in der privaten Wohngebäudeversicherung im Geschäftsgebiet (Baden-Württemberg, Hessen, Thüringen und in Teilen von Rheinland-Pfalz). Sie ist Spezialist für Altersvorsorgeprodukte und die „persönliche Versicherung vor Ort“. 5.000 Mitarbeiter stehen in 354 eigenen Agenturen zur Verfügung, wenn es um die Versicherung von Gebäuden, Autos, Hausrat oder auch den eigenen Betrieb geht. Zum Portfolio gehören auch Lebensversicherungen, Rechtsschutz-, Krankenversicherung und Pflegevorsorge. Als Marktführer in der Gebäudeversicherung versichert das Unternehmen in Baden-Württemberg und Hessen gut zwei Drittel aller Häuser. In 2018 verbuchte die SV rund 3,4 Milliarden Euro Beitragseinnahmen.

Die Sparkasse Haslach-Zell betreut für ihre Kunden Lebensversicherungen mit Rückkaufswerten in Höhe von deutlich mehr als 60 Millionen Euro in 4.838 Verträgen (2018). Ferner gehören zum Geschäft: 8.020 Kompositversicherungsverträge, 1.627 Kraftfahrzeugversicherungsverträge und 1.027 Krankenversicherungsverträge.

Die Sparkasse Haslach-Zell wurde von der SV in 2016, 2017 und 2018 ausgezeichnet als beste Sparkasse relativ im Sach- und Lebensversicherungsgeschäft.

## DekaBank: Das Wertpapierhaus der Sparkassen

Ob Vermögensverwalter, Finanzierer, Emittent, Strukturierer und Depotbank: Die DekaBank ist zentraler Dienstleister, der rund 276 Milliarden Euro verwaltet (Stand: Ende 2018). 4,5 Millionen betreute Depots machen die Deka-Gruppe zu einem der größten Wertpapierdienstleister in Deutschland.

Die DekaBank und ihre Dienstleister sind die Kooperationspartner der Sparkassen, welche zugleich exklusive Vertriebspartner der DekaBank sind. Im Portfolio befinden sich Basisprodukte der strukturierten Geldanlage genau so wie maßgeschneiderte Lösungen und Dienstleistungen zur Umsetzung individueller Anlagestrategien.

Die DekaBank ist fest verankert in der Sparkassen-Finanzgruppe: Ihre alleinigen Eigentümerinnen sind die deutschen Sparkassen. Die Wurzeln des Wertpapierhauses reichen zurück bis ins Jahr 1918, als die Deutsche Girozentrale (DGZ) entstand.

Die Kunden der Sparkasse Haslach-Zell unterhielten zum 31.12.2018 rund 4.626 Anlagekonten bei der DekaBank mit einem Anlagevolumen von mehr als 137,1 Millionen Euro. Da diese Anlagekonten auch Fremdfonds verwalten können, beinhalten davon 121 Stück Depots die attraktiven Kooperationspartnerfonds mit einem Volumen von 435 Millionen Euro, die ganz gezielt für die Sparkassenkunden zur Auswahl stehen.



### **Deutsche Leasing: Das Kompetenzzentrum für Leasing und Factoring**

Für den deutschen Mittelstand gehört die Deutsche Leasing zu den führenden Asset-Finance-Partnern. Sie bietet ein breites Spektrum an investitionsbezogenen Finanzierungslösungen (Asset Finance) und ergänzenden Dienstleistungen (Asset Services).

Die Deutsche Leasing gehört zu den Leasing-Pionieren in Deutschland: Schon 1962 war sie die erste Leasing-Gesellschaft, die die Alternative zur Investitionsfinanzierung für deutsche Unternehmen angeboten hat. Getreu dem Regionalprinzip der Sparkassen betreut auch die Deutsche Leasing ihre Kunden direkt vor Ort – sie ist flächendeckend in Deutschland präsent. Der Schwerpunkt beim Leasing liegt auf Maschinen, Fahrzeugen, IT und Immobilien sowie bei Lösungen für die Transport- und Energiebranche. Auch heute noch ist die Deutsche Leasing die führende Leasing-Gesellschaft in Deutschland. Sitz der Unternehmenszentrale ist Bad Homburg v. d. Höhe. Sie begleitet ihre Kunden in die wichtigsten Exportmärkte Europas und in Übersee: China, USA, Kanada und Brasilien. 2.500 Mitarbeiter sorgen seit mehr als 50 Jahren dafür, mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz ihren Kunden wichtige Investitionen im In- und Ausland zu ermöglichen.

Die Sparkasse Haslach-Zell kooperiert mit der Deutschen Leasing und verwaltet im Schwerpunkt für die mittelständischen Unternehmenskunden überwiegend Maschinen-, Fahrzeug- und Immobilienleasingverträge. Auch Leasing von Soft- und Hardware erfreut sich steigender Nachfrage.

### **Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Der Dachverband der Sparkassen-Finanzgruppe**

Die Sparkassen und Landesbanken-Konzerne, die DekaBank sowie die Landesbausparkassen, die Sparkassenversicherer und die zahlreichen weiteren Finanzdienstleistungsunternehmen müssen natürlich auch über eine Institution verfügen, die die Interessen aller bündelt und vertritt. Genau dies ist die Aufgabe des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV). Ob Produktentwicklung und -abwicklung, ob Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung oder Karten- und Zahlungsverkehr sowie ganzheitliche Beratungsansätze für alle Kundensegmente: Der DSGV organisiert und verwaltet auch die institutssichernden Einrichtungen nach dem Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz. Der DSGV ist außerdem das Sicherungssystem der Sparkassen-Finanzgruppe.

Im Verband werden aber auch alle Mitarbeiter fortgebildet: auf der Management-Akademie und der Hochschule der Sparkassen Finanz-

gruppe (University of Applied Sciences). Diese wurde im Hinblick auf die zunehmenden Qualifikationsanforderungen an künftige Fach- und Führungskräfte von der Sparkassen-Finanzgruppe gegründet. Zu den Gemeinschaftseinrichtungen zählen darüber hinaus z. B. die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, die Eberle-Butschkau-Stiftung oder die Sparkassenstiftung für internationale Kooperationen.

Trotz Regionalprinzips sind die deutschen Sparkassen auch in die internationale Sparkassenkooperation eingebunden. Dies geschieht über die Europäische Sparkassenvereinigung (ESV) und das Weltinstitut der Sparkassen. Das bedeutet: Jede Sparkasse in Deutschland ist vernetzt mit den Sparkassenorganisationen in den 28 EU-Mitgliedsstaaten sowie mit denen in neun weiteren europäischen Ländern. Knapp 1.500 selbstständige Unternehmenseinheiten mit mehr als 60.000 Geschäftsstellen sorgen somit für ein Kompetenznetzwerk, das allen Kunden zugute kommt. Das Weltinstitut der Sparkassen (WIS) bildet eine Plattform für den weltweiten Erfahrungsaustausch und den Dialog unter den Sparkassenorganisationen. Es pflegt Kontakte zu internationalen Organisationen wie der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds.

In den regionalen Sparkassen- und Giroverbänden sind die Sparkassen und ihre kommunalen Gewährträger als Pflichtmitglieder verankert. Die freien Sparkassen gehören ihnen als freiwillige Mitglieder an. Die Regionalverbände gliedern sich in drei Organisationseinheiten:

- Die Geschäftsstelle berät die Mitgliedssparkassen und vertritt deren Interessen auf regionaler Ebene – insbesondere gegenüber Landesregierungen und -behörden.
- Die Prüfungsstelle übernimmt die externe Revision der Sparkassen. Sie führt immer alle Prüfungen durch, damit die Institute ihren gesetzlichen Vorgaben und den Anordnungen der Aufsichtsbehörden nachkommen.
- Die (regionale) Sparkassenakademie unterstützt die angeschlossenen Sparkassen auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung.

Die regionalen Sparkassen- und Giroverbände fassen den Einfluss der Sparkassen zusammen und sie tragen auch die Sparkassenstützungsfonds, die der Sicherung der Gewährträger der Mitgliedssparkassen dienen.

## Sparkassenverband Baden-Württemberg (SVBW)

Die Sparkasse Haslach-Zell ist Mitglied des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg (SVBW). Dieser vertritt die Interessen von 51 Sparkassen und deren kommunalen Trägern. Seine Mitgliedsinstitute beschäftigen in rund 2.000 Geschäftsstellen knapp 32.000 Menschen und vereinen eine Bilanzsumme in Höhe von 196,7 Milliarden Euro zum 31. Dezember 2018. Träger der einzelnen Sparkassen sind im württembergischen Landesteil überwiegend die Landkreise. Im badischen Teil hingegen sind dies einzelne Städte und Gemeinden.

Der SVBW ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Er ist Mitglied im Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Der SVBW ist Träger  
der Landesbausparkasse Südwest (zu 87,5 %),  
der Landesbank Baden-Württemberg (zu 40,534 %) sowie  
des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands ö. K. in Berlin.

Die Sparkasse Haslach-Zell nutzt sehr rege das Dienstleistungs- und Beratungsangebot des SVBW. Die Expertise in rechtlichen Fragestellungen und bankfachlichen Weiterentwicklungen bilden hier einen wesentlichen Schwerpunkt. Intensiv genutzt werden auch die Bildungsangebote der Sparkassen Akademie in Stuttgart für die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Auch die jährlichen Wirtschaftsprüfungserfordernisse deckt der SVBW kompetent ab. Aus den o.g. Ausführungen wird deutlich, dass die Einbindung der lokal verankerten Sparkasse Haslach-Zell in die Sparkassen-FinanzGruppe zum Wohle aller Kunden und deren Bedarfsdeckung eine unverzichtbare Ergänzung ist. Auf dieses fachkundige Experten-Netzwerk greifen die Mitarbeiter der Sparkasse täglich zurück, um für Sie – verehrte Leser – der leistungsstarke und sympathische Wunscherfüller Nr. 1 zu sein. Deshalb engagiert sich die Sparkasse Haslach-Zell auch für eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Sparkassen-FinanzGruppe und mit den einzelnen Verbundpartnern.



# Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen

Digitalisierung, Bankenregulierung und Niedrigzinsphase sind aktuell die bestimmenden Makrotrends in der Bankenwelt. Diesen stehen noch oft ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Strukturen in den Sparkassen gegenüber – wesentliche Erfolgsfaktoren, um die komplexen derzeitigen Herausforderungen zu bewältigen.

Die Bankenwelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel mit immer höherer Veränderungsgeschwindigkeit. Vielfältige Makrotrends beeinflussen auch die wirtschaftliche Situation der Sparkassen massiv und nachhaltig. Daher sind Innovation und Initiative nötig, um diesen Anforderungen begegnen zu können und die Zukunfts- sowie

Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Sparkasse zu sichern. Auch die Sparkasse Haslach-Zell ist massiv von diesen Veränderungen betroffen. Vielfältige Interdependenzen zwischen den verschiedenen Entwicklungen erhöhen die Komplexität bei der Lösungsfindung zusätzlich. Deshalb hat das Institut ein umfangreiches Portfolio an Zukunftsprojekten initiiert, um bis zum Jahr 2020 genügend Schlagkraft zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu gewinnen.

## **Weitreichende Veränderungen**

Die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft verändert nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern auch die Gewohnheiten und das Verhalten

der Menschen. Das Smartphone etwa ist als zentrales Medium nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken. Zudem drängen verstärkt sogenannte Fintechs mit immer neuen Banklösungen auf den Markt: Diese reichen von neuen Banking-Apps und Bezahlverfahren über Robo-Advisory bis hin zu Social Trading.

Die meisten Robo-Advisor stützen ihre Anlagestrategie auf regelbasierte Modelle zur Bestimmung der Portfoliostruktur, die dementsprechend überwacht und gegebenenfalls angepasst wird. Social Trading, das ins Deutsche in etwa mit „gemeinschaftlicher (Börsen-)Handel“ übersetzt werden könnte, bezeichnet eine Form der unregulierten Anlageberatung und Vermögensverwaltung für Privatanleger. Dabei veröffentlichen Anleger ihre Meinungen zu Wertpapieren oder ihr gesamtes Portfolio in sozialen Netzwerken oder auf speziellen Plattformen, damit andere Anleger diese einsehen, kommentieren oder mit ihrem eigenen Vermögen nachbilden können.

Damit verschärft sich einerseits die ohnehin schon intensive Wettbewerbssituation im Bankenumfeld. Andererseits wirkt sich dies auch deutlich auf die Kundenanforderungen und -bedürfnisse aus. Beide Dimensionen bedeuten einen erheblichen Veränderungsdruck auf die Sparkasse Haslach-Zell, um weiterhin in gewohnter Weise ihren Kunden kompetenter Ansprechpartner vor Ort zu sein.

### **Wachsender Aufwand und deutlich sinkende Erträge**

Daneben steigen aufgrund der Bankenregulierung die Eigenkapitalanforderungen sowie der interne Aufwand, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen sicherzustellen, stetig. Mit den seit der Finanzkrise verschärften Eigenkapitalanforderungen wird

Eigenkapital zunehmend zum Engpassfaktor und limitiert damit auch die Geschäftstätigkeiten.

Jeder Sparkasse ist beispielsweise durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht eine sogenannte SREP-Kapitalquote zugewiesen (SREP: Supervisory Review and Evaluation Process) worden. Die meisten Institute müssen dadurch weiteres Eigenkapital zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen vorhalten.

Ferner werden wachsende Kapazitäten benötigt, um das Einhalten der aufsichtsrechtlichen Anforderungen sicherstellen zu können. Aufgrund der stetig zunehmenden Internationalisierung des Bankenaufsichtsrechts werden dabei länderspezifische und größenabhängige Besonderheiten immer seltener berücksichtigt. Die festgelegten Regulierungsmaßnahmen sind von allen Banken und Sparkassen in gleicher Form zu erfüllen.

Vor allem für kleinere bis mittelgroße Institute, wie die Sparkasse Haslach-Zell, steigt der Aufwand, um diesen Anforderungen weiterhin angemessen gerecht zu werden, überproportional an. Hinzu kommt die weiterhin anhaltende Niedrigzinsphase, wodurch Erträge zunehmend unter Druck geraten. Negative Zinsen – vor einigen Jahren noch undenkbar – sind inzwischen Alltag.

### **Gefragt: Innovation und Initiative**

Die langanhaltende Niedrigzinsphase wird zu einer wachsenden Herausforderung für die Sparkasse. Zinserträge machen klassischerweise den Großteil des Gesamtertrags aus. Aufgrund der in Deutschland üblichen Festzinsvereinbarungen über mehrere Jahre hinweg, reduziert der wachsende Anteil niedrig verzinsten Verträge im Portfolio der Spar-

kasse deutlich die Erträge auf mittlere bis lange Sicht.

Somit entsteht ein Spannungsfeld, das das klassische Geschäftsmodell einer Sparkasse deutlich unter Druck setzt. Daher sind Innovation und Initiative erforderlich, um die Zukunfts- sowie Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Genau dies zeigt die Sparkasse Haslach-Zell. Nach dem Motto „Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen“ hat die Sparkasse, ausgehend von klar definierten Zielen, Mitte 2017 ein breites Projektportfolio initialisiert, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen (s. Abb. 1). An dessen Entwicklung ist der Vorstand ergebnisoffen herangegangen und auch nicht davor zurückgeschreckt, außergewöhnliche Maßnahmen umzusetzen. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse zu sichern, hat sich der Vorstand nicht durch die üblichen Grenzen bei der Entwicklung innovativer Maßnahmen abschrecken lassen. Denn diese haben das Institut

in die aktuelle Situation geführt und sind demzufolge nicht zwangsläufig förderlich auf dem Weg in die Zukunft.

Auch wenn aufgrund externer Einflüsse nicht alle Ideen des Vorstands – trotz deutlich positiver Nutzenbilanz – umgesetzt werden konnten, hat die Sparkasse ein breites Projektportfolio mit umfangreichen Maßnahmen definiert. Sind diese Projekte erfolgreich umgesetzt, kann die Sparkasse ihre Zukunftsfähigkeit aus eigener Kraft langfristig sichern. Wo nötig, ist externe Unterstützung wie die Sparkassen-Consulting beauftragt worden, um durch deren Erfahrungen den Projekterfolg zu gewährleisten.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Bewältigung des anstehenden Veränderungsprozesses sind nach Ansicht des Vorstands die Mitarbeiter sowie die Identität der Sparkasse. Nur gemeinsam lassen sich die Aufgaben bewältigen und das Institut „der leistungsstarke sowie sympathische Wunscherfüller Nummer eins“ in der Heimat bleiben.

## Zielsetzung der Sparkasse Haslach-Zell 2020



Abbildung 1

## Erträge steigern und Kosten senken

Der Vertrieb wird umgebaut, die Banksteuerung neu gedacht, neue Prozesswelten werden übernommen. Die Erträge sollen so nachhaltig gesteigert und die Kosten gesenkt werden. Zur Orientierung dienen zentrale Projekte und Organisationsmodelle der Sparkassen-Finanzgruppe, etwa für eine verstärkte Standardisierung von Standardmengenprozessen zur Kostenreduktion.

Das Projektportfolio der Sparkasse Haslach-Zell umfasst sechs zentrale Zukunftsprojekte zu verschiedenen Hauptthemen – einschließlich vielfältiger Teilprojekte, Maßnahmen und Aufgaben (s. Abb. 2). Dabei gibt es verschiedene Abhängigkeiten zwischen den Themen. Durch eine strukturierte Bearbeitung in einem ganzheitlichen Rahmen sollen möglichst vielfältige Synergieeffekte realisiert werden.



Abbildung 2

Eines dieser zentralen Zukunftsprojekte zielt darauf ab, die Beratungsqualität zu steigern. Dafür sollen unter anderem die Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ) im Privatkundenbereich sowie bereits erarbeitete Maßnahmen aus dem VdZ-Projekt im Firmenkundenbereich umgesetzt werden. Auch der bereits seit Mitte 2015 vorhandene telefonische Servicekanal Kunden-Service-Center soll zu einem digitalen Kunden-Beratungs-Center bzw. Business-Service-Center ausgebaut werden. Hier geht es darum, künftig die Privat- und Firmenkunden zusätzlich beispielsweise mit Chat-Funktionen und Videoberatung fallabschließend zu beraten und zu betreuen.

Weitere Aufgabenpakete befassen sich mit der Vertriebsintensivierung und Hebung noch nicht voll ausgeschöpfter Potenziale sowie der Einführung von OSPlus-Neo als neues Beratungs-Frontend. Dabei soll OSPlus-Neo bereits im ersten Halbjahr 2018 voll zum Einsatz kommen.

An dieser Stelle zeigt sich eine der ersten wesentlichen Abhängigkeiten zu den anderen Projektthemen. Denn die Optimierungspotenziale einer neuen digitalen Beratungsanwendung können nur voll ausgeschöpft werden, wenn auch in anderen Bereichen der Sparkasse die Digitalisierung vorangetrieben wird.

Zudem fordern Kunden vermehrt eine digitalisierte Sparkasse und werden zu einem weiteren Treiber der Entwicklung. Das Zukunftsprojekt Digitalisierung will die Datenverfügbarkeit, die Dateistruktur sowie die Zugriffsschnelligkeit verbessern. Die Themen reichen von der digitalen Beschlussvorlage und -entscheidung über die Einführung der elektronischen Kreditakte bis hin zur Digitalisierung des Posteingangs und des Ablagesystems.

Digitalisierung bedeutet neben der Umwandlung analoger zu digitalen Daten auch eine Anpassung der Prozesse. Dabei liegt die Herausforderung vor allem in der Umstellung manueller Tätigkeiten auf digitale, teilweise automatisch ablaufende Vorgänge. Deshalb heißt ein weiteres zentrales Zukunftsprojekt Prozessmanagement: Es soll unter konsequenter Nutzung der Standards der Sparkassen-Finanzgruppe systematisiert und professionalisiert werden.

Ein innovatives Raumkonzept – für eine höhere Flächenattraktivität und -produktivität – unterstützt zusätzlich die Optimierungspotenziale: Im Idealfall verbessert ein Büro in Verbindung mit optimierten Prozessen die Qualität der Zusammenarbeit, die Kommunikation, das Arbeitsklima und damit die Produktivität.

All diese Veränderungen bedeuten eine große Herausforderung für das Personal. Auf dem Weg der Veränderung will die Sparkasse ihre Mitarbeiter nicht allein lassen. Daher ist die Personalentwicklung bewusst als eines der zentralen Zukunftsprojekte positioniert worden. Das gesamte Personal soll sich gemeinsam weiterentwickeln, um den Anforderungen der Zukunft besser begegnen zu können. Auf diese Weise soll der Führungsprozess optimiert und die Mitarbeiterförderung in der Sparkasse positioniert werden.

Die in allen Projekten realisierten Optimierungspotenziale werden durch das Zukunftsprojekt Personalkostenreduzierung begleitet. Aufgrund des massiven Einflusses verschiedener Makrotrends auf die Ertragssituation muss auch die Sparkasse Haslach-Zell die Kosten weiter senken. Dabei hat die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen jedoch oberste Priorität. Deshalb wird dabei das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit verfolgt.

## Fazit

Die Sparkasse Haslach-Zell hat ein weitreichendes Portfolio an Zukunftsprojekten initialisiert, die in ihrer Gesamtheit die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Hauses sicherstellen sollen. Langfristig erfolgreich umsetzen lässt sich das Konzept nur, wenn alle aufgezeigten Komponenten eng verzahnt sind. Wichtig ist dabei eine proaktive Vorgehensweise. Zudem soll die Chance auf eine Generierung von Ertragsmöglichkeiten forciert werden.

Ein „Zu-Tode-Sparen“ ist für das Institut keine Antwort auf die aktuell und künftig schwierigen Rahmenbedingungen in der Bankenwelt. Größten-

teils noch ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Personal sind wesentliche Erfolgsfaktoren, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen. Sie müssen jedoch strategisch bedacht und erfolgsorientiert umgesetzt werden. Vor allem die starke Heimatverbundenheit und Regionalität sowie die stark kundenorientierte Ausrichtung werden beim Umbau sehr vorsichtig an die von außen herangetragenen Einflüsse zu adaptieren sein.

Quelle: Vgl. Sparkassenzeitung, Betriebswirtschaftliche Blätter, Wettbewerbsfähigkeit: Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen, 30. Juli 2018, Bernd Jacobs, Klaus Minarsch und Thomas Hämmerl

[Anmerkung: Einige dieser Maßnahmen konnten bereits komplett abgeschlossen werden. Andere befinden sich aktuell noch in der Umsetzung.]